

**Marian Gorynia**

**ZACHOWANIA  
PRZEDSIĘBIORSTW  
W OKRESIE  
TRANSFORMACJI**

**MIKROEKONOMIA  
PRZEJŚCIA**





BIBLIOTEKA  
AKADEMII EKONOMICZNEJ  
W POZNANIU







**AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU**

**Marian Gorynia**

**ZACHOWANIA  
PRZEDSIĘBIORSTW  
W OKRESIE  
TRANSFORMACJI**

**MIKROEKONOMIA  
PRZEJŚCIA**

**POZNAŃ 1998**





*Książkę dedykuję mojemu nauczycielowi i przyjacielowi  
tragicznie zmarłemu Wiesławowi J. Otcie*

KOMITET REDAKCYJNY

Ryszard Barczyk, Bogusław Guzik, Andrzej Korzeniowski, Edmund Kurtys,  
Zbigniew Romanow, Antoni Sobczak (sekretarz),  
Halina Szulce (przewodnicząca)

RECENZENT

244606

Andrzej Sznajder

PROJEKT OKŁADKI I STRONY TYTUŁOWEJ

Sławomir Kulczyński



TŁUMACZENIE SŁOWA WSTĘPNEGO I SPISU TREŚCI

Ewa Kotkowska

REDAKCJA I KOREKTA

Anna Grześ

*Autor wyraża podziękowanie firmom Wavin Metalplast-Buk Sp. z o.o. w Buku oraz Tonsil S.A. we Wrześni, które w znacznym stopniu przyczyniły się do powstania i wydania niniejszej książki.*

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Poznań 1998

ISBN 83-87152-61-7

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU  
ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-859 Poznań, tel. 854 31 54, 854 31 55



POZNAŃSKA DRUKARNIA NAUKOWA  
Poznań, ul. Heweliusza 40

K. 1999. 66 / 7



## | *Słowo wstępne*

Książka „Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia” powstawała w latach 1997–1998. Nawiązuje i stanowi w pewnym sensie kontynuację rozważań zawartych w pracy „Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne” (red. W. J. Otta, Poznań 1994). Praca ta była dziełem siedmiu autorów i podejmowała bardzo szeroki zakres problemów. Przedstawiała wyniki badań polskiej grupy w ramach projektu ACE „Economic Adjustment Policy at the Sectoral and Subnational Level. A Comparative Study of Poland, Eastern Germany, Portugal and Britain”. Celem tych badań było wniesienie wkładu do rozwoju pozytywnej i normatywnej teorii przejścia od socjalistycznej gospodarki administrowanej do gospodarki wolnorynkowej. Twórca i animator prac badawczych, profesor Wiesław J. Otta, eksponował jako równoprawne dwa nurty realizowanych dociekań – koncepcyjny i empiryczny. Punktem wyjścia pierwszego nurtu było określenie problemu przejścia – wskazanie na jego genezę, ukazanie jego poznawczego i praktycznego charakteru oraz jego wymiarów. W efekcie przeprowadzonych badań zarysowano też kierunki rozwiązania problemu przejścia – rozwój pozytywnej i normatywnej teorii przejścia oraz doskonalenie polityki przejścia i strategii przystosowawczych przedsiębiorstw.

Książka „Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne” stanowiła podsumowanie pierwszego etapu badań. Badania były następnie kontynuowane, po częściowej modyfikacji koncepcji badań, w ramach projektu ACE „Economic Adjustment in Medium Sized Enterprises in Eastern and Central Europe” (drugi etap badań). W badaniach tych oprócz Wiesława J. Otty uczestniczyli profesor Marek Ciesielski i autor niniejszej książki. W drugim etapie badań uwaga została skupiona na wątkach empirycznych odnoszących się do zachowań przedsiębiorstw.

Tragiczna śmierć profesora Wiesława J. Otty nie pozwoliła mu nawet uczestniczyć w doprowadzeniu do końca opracowania danych z badań

empirycznych. Zostały one ostatecznie opracowane i wykorzystane przez autora prezentowanej książki.

Wiele zagadnień, które zostały przedstawione przez zespół autorski w książce „Droga do rynku...” zachowało do dziś swoje walory poznawcze i praktyczne. Autor niniejszej pracy czuł się więc zwolniony z szerokiego nawiązywania do nich, a w sytuacjach koniecznych ograniczono się do zamieszczenia przypisów odsyłających do wyżej wymienionego opracowania.

Uwaga autora niniejszej książki skupiła się na następujących zagadnieniach:

- syntetyczna prezentacja osiągnięć współczesnych teorii przedsiębiorstwa,
- przedyskutowanie koncepcji konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- prezentacja wyników badań zachowań przedsiębiorstw poznawczych,
- sformułowanie wniosków dla polityki gospodarczej.

Uzasadnieniem prezentacji osiągnięć współczesnych teorii firmy jest przekonanie autora, że zrozumienie zachowań przedsiębiorstwa postsocjalistycznego jest utrudnione lub niemożliwe bez znajomości podstaw wiedzy dotyczącej natury, charakteru, celów itp. firmy w gospodarce rynkowej. Znajomość podstaw wiedzy o firmie nie jest powszechna, stąd oprócz celów poznawczych i praktycznych autor postawił sobie także cele dydaktyczne. Poznanie wielości koncepcji teoretycznych wyjaśniających istotę przedsiębiorstwa winno służyć lepszemu zrozumieniu złożonych i nie zawsze spójnych zachowań przedsiębiorstw postsocjalistycznych, a także może przyczynić się do bardziej sprawnego zarządzania nimi.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jeden z głównych wątków badawczych w poznawaniu funkcjonowania firm w gospodarce rynkowej. Konkurencyjność nie jest pojmowana i interpretowana jednoznacznie. Osiągnięcie konkurencyjności wiąże się ze zdobywaniem przewagi konkurencyjnej, która może mieć różne źródła. W badaniach empirycznych dużo trudności następuje przy konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia konkurencyjności.

Zamieszczona w niniejszej książce prezentacja wyników badań zachowań przedsiębiorstw poznawczych jest logiczną konsekwencją i kontynuacją rozważań prowadzonych w „Drodze do rynku...” z wykorzystaniem danych uzyskanych w powtórnych badaniach,

przeprowadzonych według zmodyfikowanej formuły wśród przedsiębiorstw poznańskich.

Ewolucja zachowań przedsiębiorstw postsocjalistycznych w powiązaniu ze zmianami w polityce gospodarczej prowadzonej przez państwo oraz z koncepcjami polityki gospodarczej zgłaszanymi przez różne kręgi opiniotwórcze (krajowe i zagraniczne, teoretyków i przedstawicieli polityki i praktyki gospodarczej) skłoniła autora do zaprezentowania swoich przemyśleń w tej dziedzinie.

Należy podkreślić, że prace badawcze odnoszące się do zachowań przedsiębiorstw postsocjalistycznych są przez autora kontynuowane. Szczególnie obiecującym kierunkiem badań wydaje się być zdefiniowanie oraz zmierzenie tzw. luki przystosowawczej dzielącej firmy polskie od przedsiębiorstw unijnych w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Realizacja badań empirycznych, których wyniki prezentowane są w części trzeciej niniejszej książki, była możliwa dzięki grantowi Unii Europejskiej. Niniejsza książka ukazuje się m.in. dzięki pomocy finansowej udzielonej przez Wavin Metalplast-Buk Sp. z o.o. oraz Tonsil S.A. we Wrześni.





## | *Preface*

The book „Enterprise behaviour in the period of transformation. Microeconomics of transition” was written in the years 1997–1998. It refers to, and in a way continues, the considerations contained in a series of papers entitled „A Road to the market. Microeconomic aspects” (ed. W. J. Otta, Poznan 1994). The papers were written by seven authors and discussed a very wide range of problems. They presented the results of studies led by the Polish group under the project ACE „Economic Adjustment Policy at the Sectoral and Subnational Level. A Comparative Study of Poland, Eastern Germany, Portugal and Great Britain”. The aim of these studies was to make a contribution to the development of positive and normative theories of transition from the socialist command economy to the free market economy. The creator and animator of the research work, professor Wiesław J. Otta, treated the two trends of the research – work conceptual and empirical – as equally important. A starting point of the first trend was to determine the problem of transition – to point out its origins, to show its cognitive and practical character as well as its dimensions. As a result of the above-mentioned studies it was possible to outline the solution to the problem of transition – a development of the positive and normative theories of transition as well as improvement of the policy of transition and adjustment strategies of the enterprises.

The book „A Road to the Market. Microeconomic Aspects” summed up the first stage of research. The research was further continued, after its concept had been partly modified, under the project ACE „Economic Adjustment in Medium Sized Enterprises in Eastern and Central Europe” (the second stage of studies). In these studies, apart from Wiesław J. Otta, also participated professor Marek Ciesielski and the author of this publication. The second stage of research was of empirical character and concentrated on the behaviour of enterprises.

The tragic death of Professor Wiesław J. Otta did not allow him to complete the processing of empirical data. They were finally worked out and used by the author of this book.

Many problems presented by a team of authors in the book „A road to the Market...” have preserved their cognitive and practical value until today. Therefore, the author of this publication does not feel obliged to refer to them extensively and when necessary he only quotes notes and references.

The author of this book focuses on the following problems:

- a synthetic presentation of achievements of contemporary theories of the firm,
- discussion of the concept of competitiveness and competitive advantage of an enterprise,
- presentation of the results from studies on the behaviour of enterprises in Poznan,
- formulation of conclusions for the economic policy.

The author presents the achievements of contemporary theories of the firm because he believes that it is difficult or even impossible to understand the behaviour of a post-communist enterprise without the basic knowledge of the nature, character, goals etc. of a firm operating in the market economy. As the knowledge of firms is basically insufficient, the author's objectives are not only of cognitive and practical nature but of informative character as well. Getting acquainted with numerous theoretical concepts which explain the essence of the enterprise should contribute to a better understanding of the complex and not always coherent behaviour of the post-communist enterprises and to a more effective corporate management.

Competitiveness of an enterprise is one of the main research subjects as regards the functioning of firms in the market economy. The competitiveness is not perceived and interpreted univocally – it is connected with gaining the competitive advantage which may come from different sources. Empirical studies encounter many problems due to conceptualisation and operationalisation of the concept of competitiveness.

The results of studies on the behaviour of enterprises in Poznan presented in this book are a logical consequence and continuation of the considerations contained in „A Road to the Market...” , enriched by the data obtained from further research carried out in accordance with a modified formula in the Poznan enterprises.

Evolution in the behaviour of post-communist enterprises along with changes in the economic policy carried out by the state as well as the concepts of economic policy put forward by various opinion-shaping



circles (home and foreign, theoreticians and representatives of economic policy and practice) encouraged the author to present his own views on this subject.

It should be underlined that the author continues the research work as regards the behaviour of post-communist enterprises. The defining and measuring of the so-called adjustment gap separating the Polish firms from the EU enterprises seems to be a particularly promising trend of research in the light of Poland's accession to the European Union.

It was possible to conduct the empirical research the results of which are presented in the third part of this book thanks to a grant from the European Union. This book is published thanks to financial assistance provided, among others, by Wavin Metalplast-Buk, Ltd. and Tonsil S.A. in Września.



# 1

## *Podstawy teoretyczne – teorie przedsiębiorstwa*

Celem pierwszego rozdziału jest dokonanie syntetycznej prezentacji współczesnych teorii przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej pod kątem ich ewentualnej przydatności do opisu, wyjaśnienia i interpretacji zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia. W przekonaniu autora dorobek tych teorii może być bogatym źródłem inspiracji teoretycznej, a także drogowskazem służącym do konstruowania programów badań empirycznych zachowań przedsiębiorstw w gospodarce transformowanej. Omówiono następujące teorie: neoklasyczna teoria firmy, menedżerskie teorie firmy, behawioralna teoria firmy, teoria agencji, teoria praw własności i teoria kosztów transakcyjnych.

### *1.1*

#### *Neoklasyczna teoria firmy*

##### *1.1.1*

#### *Środowisko przedsiębiorstwa*

Próbie rekonstrukcji paradygmatu neoklasycznego rozpoczniemy od charakterystyki środowiska, w którym działa przedsiębiorstwo. Środowiskiem tym jest rynek doskonały. Model rynku doskonałego (doskonałej konkurencji) został w wyczerpujący sposób omówiony w bardzo wielu opracowaniach<sup>1</sup>. W tym miejscu ograniczymy się do przedstawienia jego głównych założeń i przebiegu procesów regulacyjnych, gdy te założenia są spełnione.

Podstawowe założenia modelu są następujące<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Sformalizowane ujęcie modelu zawarto np. w: **K. J. Arrow, G. Debreu**, Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, „Econometrica” 1954, nr 3.

<sup>2</sup> Por. **W. Kamiński**, Współczesna teoria dobrobytu, PWE, Warszawa 1980, s. 96–98.

1. Skrajna atomizacja rynku po stronie popytu i podaży. Oznacza to dużą liczbę kupujących i sprzedających oraz znikomy udział każdego z nich w ogólnym popycie i podaży. Żaden z uczestników rynku nie wywiera wpływu na poziom cen rynkowych, które traktowane są jako dane zewnętrznie daty.

2. Homogeniczność produktów wytwarzanych przez daną branżę. Branża rozumiana jest jako zbiorowość przedsiębiorstw wytwarzających identyczne pod każdym względem produkty. Jest to równoznaczne z pełną standaryzacją produktów. W tej sytuacji nie jest możliwe występowanie konkurencji przez różnicowanie (np. za pomocą promocji, odmiennych warunków płatności itp.).

3. Pełna swoboda tworzenia i likwidacji przedsiębiorstw w sensie formalnym oraz zerowe koszty tworzenia i likwidacji. Powoduje to tendencję do znoszenia zysków monopolistycznych w efekcie tworzenia konkurencyjnych przedsiębiorstw.

4. Optymalizujące zachowania jednostek gospodarujących. Motywem postępowania przedsiębiorców jest maksymalizacja zysku, a motywem postępowania konsumentów jest maksymalizacja użyteczności.

5. Bierna rola rządu. Rząd nie zajmuje się reglamentowaniem i licencjonowaniem działalności gospodarczej.

6. Doskonała podzielność zasobów. Zarówno dobra będące wyrobami gotowymi, jak i czynniki produkcji mogą być nabywane (sprzedawane) i stosowane w dowolnie małych ilościach.

7. Doskonała mobilność czynników produkcji. Czynniki produkcji mogą być przenoszone z zastosowań mniej efektywnych do zastosowań bardziej efektywnych. Przesuwanie zasobów nie wymaga czasu i nic nie kosztuje. Występuje całkowity brak barier mobilności.

8. Doskonała informacja. Dostęp wszystkich jednostek do informacji rynkowej jest identyczny (symetria informacji). Informacje uzyskiwane są w sposób bezpłatny.

Gdy spełnione są założenia od 1 do 5 mamy do czynienia z czystą konkurencją, a gdy dodatkowo spełnione są trzy ostatnie założenia mówimy o konkurencji doskonałej<sup>3</sup>.

Powyższy zestaw założeń jest czasami uzupełniany o założenia dodatkowe lub implikowane przez wcześniej przedstawione. Założenia uzupełniające są następujące:

1. Nie występują dobra publiczne, czyli dobra, których koszty wytworzenia lub z których płynące korzyści nie mogą być przypisane konkretnym podmiotom.

<sup>3</sup> A. Koutsoyiannis, *Modern Microeconomics*, Macmillan, London 1975, s. 154–155.



2. Rynki są kompletne. Oznacza to, że wszystkie dobra wpływające na indywidualne użyteczności są przedmiotem handlu.

3. Występuje równość społecznych i prywatnych stóp dyskontowych.

4. Brak sztywności rynku powodowanych przez politykę gospodarczą (np. płace są w pełni elastyczne, bo nie ma płac minimalnych).

W modelu konkurencji doskonałej regulacja zachowań uczestników rynku odbywa się wyłącznie poprzez mechanizm cen. Między bezosobowo rozumianym rynkiem a każdym indywidualnym jego uczestnikiem występuje relacja w pełni asymetryczna – rynek jest jedyną determinantą zachowań uczestników branży, żaden z tych uczestników rozpatrywany indywidualnie nie ma najmniejszego wpływu na rynek. Ponadto żaden indywidualny uczestnik nie ma wpływu na zachowania żadnego innego uczestnika tegoż rynku. Abstrahuje się więc od relacji władzy, jakie mogą występować pomiędzy podmiotami gospodarczymi, przyjmując koncepcję doskonałego rozproszenia władzy rynkowej.

Relacje pomiędzy uczestnikami rynku mają charakter konfliktowy. Stawką w walce konkurencyjnej jest przetrwanie – tylko część konkurentów (tych najbardziej efektywnych) może przetrwać, reszta zaś skazana jest na wypadnięcie z rynku. Konfliktowość stosunków między uczestnikami branży nie sprowadza się do dwu- lub wielostronnej bezpośredniej walki. Sprzeczność interesów ujawnia się także poprzez bezosobowo pojmowany rynek – w tym sensie każdy uczestnik walczy z wszystkimi pozostałymi uczestnikami branży, których symbolizuje rynek.

W modelu konkurencji doskonałej jedynym instrumentem regulacji jest informacja cenowa, generowana bezpłatnie przez rynek jego uczestnikom.

Wystarczającym środkiem koordynacji działań niezależnych od siebie, izolowanych jednostek gospodarczych jest system cen tworzony i rozpowszechniany przez rynek<sup>4</sup>.

Mechanizm regulacji typowy dla rynku doskonałego ma charakter deterministyczny. Decyzje podmiotów gospodarczych są automatycznie warunkowane przez parametry techniczno-ekonomiczne produkcji. Rzeczywiste możliwości wyboru przedsiębiorstw są zerowe<sup>5</sup>.

Model rynku doskonałego ma charakter statyczny. Właściwie nie opisuje on procesów konkurencji zachodzących na rynku. Spełnienie warunków doskonałej konkurencji jest konieczne dla osiągnięcia stanu optymalnego w sensie Pareto i osiągnięcia stanu równowagi

<sup>4</sup> F. A. von Hayek, *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review” 1945, nr 4.

<sup>5</sup> G. J. Stigler, *Perfect Competition Historically Contemplated*, „Journal of Political Economy” 1957, nr 2.

mechanizmu rynkowego. Model rynku doskonałego odnosi się do pewnych stanów możliwych w gospodarce rynkowej, a nie opisuje procesów przejścia od jednych stanów do innych.

### 1.1.2

#### *Istota przedsiębiorstwa<sup>6</sup>*

Neoklasyczna teoria firmy traktuje przedsiębiorstwo jako jednostkę, której podstawowa działalność polega na przetwarzaniu strumienia wejścia (surowce, materiały, siła robocza, usługi zewnętrzne itp.) w strumieniu wyjścia (produkty gotowe, usługi, odpady itp.) zgodnie z pewnymi relacjami technicznymi określonymi przez funkcję produkcji.

Przedstawiciele szkoły neoklasycznej nie interesują procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa. Jest ono rozpatrywane jako czarna skrzynka. Istotne są natomiast przepływy pomiędzy przedsiębiorstwem i otoczeniem (strumień wejścia i strumień wyjścia).

Firma utożsamiana jest z właścicielem, którego celem jest maksymalizacja zysku. Właściciel oddaje do dyspozycji przedsiębiorstwa swoje zasoby (kapitał, praca itp.), co powoduje dla przedsiębiorstwa określone koszty, a także daje właścicielowi prawo uzyskiwania dochodu.

Przedsiębiorca dysponuje określonymi prawami własności. Jako producent zawiera umowy z właścicielami zasobów potrzebnych do produkcji. Jako sprzedawca zawiera kontrakty z odbiorcami swoich wyrobów. Zawierane kontrakty nie dotyczą tylko i wyłącznie wymiany dóbr i usług w zamian za pieniądze. Na przykład przedsiębiorca zatrudniający pracownika na podstawie umowy o pracę uzyskuje prawo dysponowania czasem tego pracownika do wykonywania określonych prac.

Własność klasycznego przedsiębiorstwa kapitalistycznego obejmuje następujący zestaw praw własności przysługujących przedsiębiorcy:

- prawo osiągnięcia dochodu,
- prawo zmniejszania lub zwiększania zatrudnienia,
- prawo przekazania powyższych praw innemu przedsiębiorcy,
- rezydualne prawo kontroli.

Udostępniając firmie swoje zasoby właściciel-przedsiębiorca ponosi koszty utraconych korzyści, którym odpowiadają możliwe do uzyskania korzyści przy najlepszym możliwym alternatywnym wykorzystaniu tych

<sup>6</sup> Omówienie najbardziej istotnych cech przedsiębiorstwa według neoklasycznej teorii firmy oparto głównie na pracy: G. Koenig, *Les théories de la firme*, Economica, Paris 1993, s. 8–12.



zasobów. To poświęcenie się właściciela daje mu prawo do wynagrodzenia rekompensującego, które dla przedsiębiorstwa stanowi koszty domyślne (coûts implicites), to znaczy koszty, które nie mają charakteru opartego na zawartych umowach. Przedsiębiorca nie otrzymuje tylko dochodu normalnego odpowiadającego tym kosztom, ale także przyczynia sobie ewentualny zysk firmy.

W warunkach doskonałej konkurencji występowanie zysku może mieć tylko charakter przejściowy. Dodatni wynik zachęca nowych konkurentów do wejścia na rynek. Powoduje to spadek cen sprzedaży, co przy danych kosztach oznacza zmniejszenie zysków każdej firmy. Zyski te w dłuższym okresie stają się zerowe, powstrzymując nowe firmy przed wejściem na rynek. W tak rozumianej sytuacji równowagi przedsiębiorca uzyskuje tylko dochód normalny, korespondujący z kosztami domyślnymi. Jak zaznaczono wyżej, w krótkich okresach możliwe jest uzyskiwanie zysków czystych (dochód przekracza sumę kosztów księgowych i domyślnych) nawet w warunkach doskonałej konkurencji. Wyjaśnienie źródeł tych zysków może być dwojakie.

Dla ekonomistów należących do tradycji schumpeteriańskiej jedynym źródłem zysku czystego jest innowacja<sup>7</sup>. Innowacje są wprowadzane przez przedsiębiorców, którzy oceniają pomysły wynalazców i ewentualnie wykorzystują je w praktyce gospodarczej. Innowacje mogą obniżać koszty poprzez wykorzystanie nowych metod produkcji i nowych sposobów zorganizowania działalności. Mogą się one przyczynić do wzrostu przychodów poprzez wprowadzenie nowych produktów i nowych metod sprzedaży.

W przedstawionej tutaj koncepcji zysku przyjmuje się, że jest on wielkością funkcjonalną w stosunku do prowadzonej działalności innowacyjnej. Podejście takie wymaga krótkiego komentarza. Po pierwsze, należy zauważyć, że zyski z innowacji niekoniecznie należą do wynalazców. Zysk jest więc wynagrodzeniem przedsiębiorcy za to, że potrafił przeprowadzić komercjalizację wynalazku odkrytego przez inną osobę. Po drugie, działalność innowacyjna jest działalnością charakteryzującą się nieciągłością. Po trzecie, w związku z powyższym, zysk wynikający z innowacji jest raczej dochodem o charakterze rezydualnym niż funkcjonalnym.

Drugie wyjaśnienie zysku czystego nawiązuje do niepewności. F. Knight wyróżnił dwa rodzaje niepewności: mierzalną i niemierzalną<sup>8</sup>. Niepewność mierzalna wiąże się z pojęciem ryzyka. Można ją mierzyć za

<sup>7</sup> S. Mikosik, *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

<sup>8</sup> F. H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profits* (1921), Reprint, Chicago University Press, Chicago 1971.

pomocą rachunku prawdopodobieństwa. Prawdziwą niepewnością jest niepewność niemierzalna, czyli taka, dla której nie można określić prawdopodobieństwa. Tylko ona jest źródłem czystego zysku. Niepewność niemierzalna jest związana z wydarzeniami, które nie są przewidywalne lub które są przewidywalne, ale dla których nie można na podstawie historycznej określić rozkładu prawdopodobieństwa, gdyż w przeszłości zachodziły one zbyt rzadko. Niepewność niemierzalna może spowodować wystąpienie nieprzewidywanych zysków, ale może także wywołać straty, od których przedsiębiorca nie może się ubezpieczyć, ponieważ nie potrafi ich poprawnie oszacować. Twierdzić więc można, że zysk daje się rozpatrywać jako wynagrodzenie związane z niepewnością odczuwaną przez przedsiębiorcę. Ale podejście funkcjonalne do zysku można kwestionować na podstawie definicji tej wielkości. Zysk jest mianowicie różnicą pomiędzy przychodami i kosztami *ex post* oraz przychodami i kosztami *ex ante*. Stanowi on w takim razie wielkość rezydualną, którą można określić po zrealizowaniu danej działalności.

### 1.1.3

#### *Zachowanie optymalizujące firmy<sup>9</sup>*

Według ortodoksji neoklasycznej jako cel działalności gospodarczej przyjmuje się maksymalizację zysku przedsiębiorstwa w określonym okresie, z reguły krótkim lub średnim. Aby zrealizować ten cel, przedsiębiorca zachowuje się optymalnie, tzn. zgodnie z zasadami doskonałej racjonalności. Dążenie do maksymalizacji zysku wymaga spełnienia określonych warunków.

Przyjęcie hipotezy pełnej racjonalności producenta oznacza, że:

- decydent jest w stanie rozważyć wszystkie wchodzące w rachubę możliwości;
- decydent posiada wszystkie informacje pozwalające ocenić konsekwencje wyboru wszystkich możliwości; koszt pozyskania tych informacji jest zerowy;
- decydent potrafi dokonać uporządkowania rozpatrywanych możliwości według określonego kryterium i uporządkowanie to jest spójne;
- decydent wybiera możliwość w najwyższym stopniu spełniającą jego preferencje.

<sup>9</sup> Zob. G. Koenig, *op.cit.*, s. 13–19, por. także: K. Dopfer, Wprowadzenie ku nowemu paradymatowi, w: *Ekonomia w przyszłości*, red. K. Dopfer, PWN, Warszawa 1982, s. 12–18.



Zastosowanie hipotezy doskonałej racjonalności do przedsiębiorcy implikuje, że przyjmuje on zachowanie optymalizujące, prowadzące do osiągnięcia przez jego firmę możliwie najwyższego zysku.

W zadaniu optymalizacyjnym występują trzy kategorie składników:

- zmienne wyboru,
- funkcja celu,
- ograniczenia.

Decyzje przedsiębiorcy dotyczą wolumenu stosowanych zasobów i wielkości produkcji. Decyzje dotyczące zmiennych wyboru mają prowadzić do:

- wyboru najbardziej efektywnych technik produkcji,
- wyboru wolumenu zasobów minimalizującego koszty danej produkcji,
- wyboru ilości produkcji, która maksymalizuje zysk.

Problem maksymalizacji zysku zawiera dwa ograniczenia:

- możliwości produkcyjne określone przez relację pomiędzy nakładami a wynikami (funkcja produkcji),
- warunki rynku, na którym działa firma - w szczególności przyjmuje się jako dane ceny zasobów kupowanych na rynku i ceny produktów sprzedawanych na rynku.

Istnieją dwa warunki maksymalizacji zysku:

- zysk marginalny jest równy zero – oznacza to równość przychodu marginalnego z kosztem marginalnym;
- zysk marginalny powinien być malejący – oznacza to wzrost kosztu marginalnego w warunkach doskonałej konkurencji, związany z malejącymi przychodami czynników produkcji.

### 1.1.4

#### *Reasumpcja paradygmatu neoklasycznego*

Podstawowe założenia paradygmatu neoklasycznego można w syntetyczny sposób sformułować następująco<sup>10</sup>:

1. Przedmiotem zainteresowania jest zachowanie się podmiotów gospodarczych na rynku. Rynek rozumiany jest wąsko, jako miejsce konfrontacji podaży i popytu. Nie są badane aspekty instytucjonalne stosunków rynkowych.

<sup>10</sup> Por. W. J. Otta, Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej, AE, Poznań 1986, s. 10–11.

2. Działania podmiotów gospodarczych ogranicza się wyłącznie do samego rynku, pomija się zaś istotne z ekonomicznego punktu widzenia działania pozarynkowe<sup>11</sup>.

3. Przedsiębiorstwo utożsamiane jest z jednoosobowym właścicielem-decydentem. Nie są uwzględniane interesy zawodowe kierowników i innych grup pracowniczych.

4. Przedsiębiorca zachowuje się w sposób racjonalny; jego celem jest maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca dysponuje wyczerpującą darmową informacją, a koszty przetwarzania informacji i podejmowania decyzji są zerowe<sup>12</sup>.

5. W zachowaniu każdego przedsiębiorstwa występuje tendencja do utrzymywania równowagi wewnętrznej. Punktem równowagi firmy jest taka wielkość produkcji, przy której następuje zrównanie marginalnych kosztów i cen.

6. Uwaga badaczy koncentruje się wyłącznie na zmiennych ekonomicznych. Prowadzone są więc analizy monodyscyplinarne, wyłączające z pola badań zmienne pozaekonomiczne.

Ortodoksja neoklasyczna była i jest nadal atakowana z różnych stron. Lista zastrzeżeń jest długa. Podstawowe zarzuty są następujące:

1. Założenie o doskonałej konkurencji jako mechanizmie funkcjonowania rynku jest w większości branż nierealistyczne. Implikuje to zmianę koncepcji równowagi przedsiębiorstwa.

2. Założenie o traktowaniu przedsiębiorstwa jako czarnej skrzynki jest zbytnim uproszczeniem i ponadto zawęża obszar badań.

3. Firma nie jest jednoosobowym decydentem. Występuje w niej splot interesów różnych grup.

4. Zysk nie jest jedynym i zawsze głównym celem firmy.

5. Zasada pełnej racjonalności nie rządzi zachowaniami przedsiębiorców i decydentów.

Podejmowane były liczne próby modyfikacji neoklasycznej teorii firmy, uwzględniające słabości tej teorii występujące w jej wersji pierwotnej (ortodoksyjnej). Nierzadko paradygmat neoklasyczny był też całkowicie kwestionowany. Sugestie jego całkowitego odrzucenia nie były jednak poparte równie spójnymi koncepcjami alternatywnymi. Wydaje

<sup>11</sup> Zob. H. Leibenstein, Teoria mikro–mikro; wymiana: wykonawca–wykonawca oraz wydajność X, w: *Ekonomia w przyszłości*, op. cit., s. 94–119.

<sup>12</sup> „Te założenia behawioralne, z całą ich złożonością psychologiczną i socjologiczną, nigdy nie były przedmiotem szczegółowej analizy ani też dokładnych badań empirycznych” – zob. K. Dopfer, *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 12–13.



się, że teoria neoklasyczna wyszła z powyższych trudności obronną ręką. Przede wszystkim wykazała ona duże zdolności adaptacji, polegające na umiejętności rezygnacji (całkowitej lub częściowej) z niektórych założeń i absorpcji postulatów kwestionujących te założenia. W efekcie powstały liczne koncepcje „obudowujące” i rozwijające ortodoksyjną wersję neoklasycznej teorii firmy. Koncepcje te pozostają w odniesieniu do paradygmatu neoklasycznego raczej w stosunku komplementarności, a nie konkurencyjności. Należy tutaj wymienić następujące nurty myślowe:

- menedżerskie teorie firmy,
- behawioralna teoria firmy,
- koncepcja praw własności,
- teoria agencji,
- teoria kosztów transakcyjnych,
- nowoczesne teorie organizacji,
- podejście systemowe do przedsiębiorstwa.

W dyskusjach dotyczących przydatności modelu przedsiębiorstwa opartego na maksymalizacji zysku przywoływane są dwie grupy argumentów<sup>13</sup>:

- zasada maksymalizacji zysku stanowi hipotezę „realistyczną”, z której mogą być dedukowane satysfakcjonujące przewidywania;
- przewidywania uzyskiwane na bazie tego modelu są satysfakcjonujące niezależnie od „realizmu” hipotez.

Jeśli uważa się, że model powinien pozwolić przewidywać zachowanie przedsiębiorcy, to należy się przekonać czy maksymalizacja zysku stanowi co najmniej dominujący motyw jego zachowania. Statystyczna weryfikacja tego stwierdzenia napotyka jednak na trudności. Ekonomisci skłonni są bowiem posługiwać się wielkościami marginalnymi, natomiast przedsiębiorcy operują raczej wielkościami średnimi. Stąd badacze zajmujący się tym zagadnieniem są w stanie stwierdzić co najwyżej *implicite*, że przedsiębiorcy posługują się zasadami rachunku marginalnego. Z drugiej strony przeciwnicy modelu opartego na maksymalizacji zysku nie są w stanie wykazać, że przedsiębiorca mając kilka wariantów działania nie wybiera tego, który zapewnia mu najwyższy zysk. Oponenti rozważanego modelu bardzo często formułują też nowe hipotezy na podstawie obserwacji cząstkowych. Tego rodzaju

---

<sup>13</sup> G. Myrdal twierdzi, że źródeł tych założeń można się doszukiwać w filozofii użyteczności oraz w osiemnasto- i dziewiętnastowiecznej psychologii asocjacyjnej – zob. G. Myrdal, *Znaczenie i wartość ekonomii instytucjonalnej*, w: *Ekonomia w przyszłości*, op. cit., s. 140–153.

postępowanie prowadzi raczej do powstania koncepcji alternatywnych, uzupełniających, a nie do podważenia modelu maksymalizacji zysku.

Zgodnie z pierwszą grupą argumentów, teoria firmy jest poprawna i słuszna, jeśli zasada maksymalizacji zysku, na której teoria się opiera, jest dostatecznie realistyczna (lub nie została w sposób niepodważalny odrzucona) i jeśli można na jej podstawie formułować zadowalające przewidywania zachowań przedsiębiorcy. W optyce drugiej grupy argumentów spełnienie drugiego warunku wystarczy do uznania poprawności teorii. Zdolność predykcyjna teorii nie jest więc uzależniona od realizmu zasady maksymalizacji zysku. Zasada ta może być traktowana jako hipoteza behawioralna lub jako element metodologii.

Zwolennikiem pierwszego podejścia jest M. Friedman<sup>14</sup>. Utrzymuje on, że jeśli nie można zweryfikować hipotezy statystycznie, a teoria posiada satysfakcjonujące zdolności formułowania predykcji, to wynika z tego, że można przyjąć, iż przedsiębiorca zachowuje się tak, jakby poszukiwał zysku maksymalnego.

F. Machlup uważa natomiast, że empiryczna weryfikacja zasady maksymalizacji zysku jest zbyt ciężka. Jego zdaniem teoria firmy nie powinna zajmować się przewidywaniem rzeczywistych zachowań przedsiębiorcy. Autor ten traktuje teorię firmy instrumentalnie, twierdząc, że powinna ona być zintegrowana z ogólną teorią alokacji rzadkich zasobów i pozwalać wyjaśniać oraz przewidywać konsekwencje wpływu zmian zmiennych, takich jak płace i stopy procentowe, na ceny rynkowe<sup>15</sup>.

## 1.2

### *Menedżerskie teorie firmy*

#### 1.2.1

##### *Odejsie od założeń neoklasycznej teorii firmy*

Menedżerskie teorie firmy nie są w pełni jednolitym zbiorem koncepcji przedsiębiorstwa. Ich wspólną cechą jest rezygnacja z części założeń neoklasycznej teorii firmy lub ich modyfikacja. Powstanie teorii menedżerskich zostało w części spowodowane omówionymi wcześniej niedo-

<sup>14</sup> Zob. G. Koenig, op.cit., s. 19–21.

<sup>15</sup> P. J. Devine, R. M. Jones, N. Lee, W. J. Tyson, An Introduction to Industrial Economics, George Allen and Unwin Ltd., London 1976, s. 37–38.



skonałościami ortodoksyjnej koncepcji firmy. W menedżerskich teoriach firmy występują też zapożyczenia i nawiązania do innych koncepcji przedsiębiorstwa omawianych w tej książce, takich jak na przykład teoria praw własności czy teoria agencji.

Podstawowe odstępstwa od założeń neoklasycznej teorii firmy występujące w teoriach menedżerskich są następujące:

1. Środowisko, w którym działa przedsiębiorstwo, najczęściej nie posiada cech rynku doskonałego. Cechy tego środowiska mogą w różnym stopniu odbiegać od założeń modelu doskonałej konkurencji. W praktyce gospodarczej mamy więc do czynienia z różnymi środowiskami przedsiębiorstwa – rynek monopolistyczny, rynek oligopolistyczny, rynek quasi-monopolistyczny itp.

2. Zachowanie przedsiębiorstwa nie polega tylko na poprawnym dostosowywaniu się do warunków strukturalnych rynku w dążeniu do maksymalizacji zysku. Firmy mogą generować fundusze pozwalające im zmieniać wyjściowe struktury kosztów oraz warunki popytu.

3. Firma nie może być utożsamiana z jednoosobowym przedsiębiorcą-właścicielem. Firma jest raczej koalicją grup podmiotów, które mogą mieć różne cele.

4. Przedsiębiorstwa nie rozpatruje się jako „czarnej skrzynki”. Uwzględnia się i analizuje relacje pomiędzy różnymi podmiotami wewnątrz przedsiębiorstwa.

5. Zysk nie jest jedynym i nie musi być najważniejszym celem firmy.

Najczęściej spotykane klasyfikacje menedżerskich teorii firmy nawiązują właśnie do problemu innych niż maksymalizacja zysku celów przedsiębiorstwa. Przedmiotem zainteresowania menedżerskich teorii firmy są relacje pomiędzy akcjonariuszami i menedżerami. Między tymi grupami występuje stosunek agencji. W firmach z rozproszonym akcjonariatem dochodzi do przejęcia kontroli nad firmą przez menedżerów, którzy są słabo kontrolowani przez akcjonariuszy. Menedżerowie przedkładają interesy własne nad interesy akcjonariuszy. Firmy te dążą (za sprawą menedżerów) do celów innych niż maksymalizacja zysku. Powoduje to konflikty i stwarza koszty agencji. A. Berle i G. Means są uważani za pierwszych badaczy, którzy zwrócili uwagę na rosnące rozdzielanie własności i kontroli, wynikające z rozproszenia struktury własności w korporacjach pomiędzy wielu akcjonariuszy<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> A. A. Merle, G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, London 1932.

W teoriach menedżerskich przyjmuje się, że menedżerom zarządzającym przedsiębiorstwem przyświecają następujące motywy: osiągnięcie najwyższego wynagrodzenia, zdobycie prestiżu i władzy, zapewnienie sobie bezpieczeństwa zatrudnienia. Menedżerowie nie dążą więc do maksymalizacji zysku (taki cel preferowaliby właściciele), lecz do:

- maksymalizacji obrotów (sprzedaży, przychodów),
- maksymalizacji stopy wzrostu firmy,
- maksymalizacji pewnych rodzajów wydatków.

### 1.2.2

#### *Teoria Baumola – maksymalizacja obrotów*

W teorii tej wskazuje się, że menedżerowie – w obliczu trudności z pełnym kontrolowaniem ich przez akcjonariuszy (właścicieli) – próbują autonomizować swoje własne cele<sup>17</sup>. Zachowanie optymalizujące menedżerów ma na celu maksymalizację ich użyteczności, która jest związana z wielkością obrotów. Dążenie do maksymalizacji obrotów wysuwa się na plan pierwszy dopiero po osiągnięciu pewnego minimalnego poziomu zysków satysfakcjonującego akcjonariuszy. Takie zachowanie menedżerów wynika z faktu, że od wielkości obrotów często zależy ich wynagrodzenie. Wysokie obroty sprzyjają też osiągnięciu takich celów kierowników, jak: władza, prestiż, poczucie bezpieczeństwa itp. Duże wielkości sprzedaży rodzą prestiż, a także przyczyniają się do wzrostu udziału w rynku, który z kolei kreuje większą siłę przetargową oraz stanowi barierę wejścia dla potencjalnych konkurentów. Zwiększa to szanse przetrwania danej firmy w dłuższym okresie, a menedżerom daje poczucie bezpieczeństwa pracy. Innym czynnikiem zachęcającym do przywiązywania dużej wagi do wysokości obrotów jest też fakt, że na wielkość obrotów zwracają uwagę banki i instytucje finansowe przy przyznawaniu kredytów.

Koncepcja Baumola uwzględnia dwa istotne założenia<sup>18</sup>. Po pierwsze, Baumol przyjmuje, że maksymalizacja przychodów ze sprzedaży jest celem długookresowym. Po drugie, autor ten zakłada, że firma może przeznaczać zyski przewyższające minimalny poziom akceptowany przez akcjonariuszy na oddziaływanie na warunki popytu na wyroby firmy poprzez inwestycje w marketing i w rozwój produktów. Jeśli na

<sup>17</sup> W. J. Baumol, *Business Behaviour, Value and Growth*, Macmillan, London 1959.

<sup>18</sup> W istocie założenia te zostały wprowadzone nieco później jako modyfikacje koncepcji pierwotnej. Zob. D. A. Hay, D. J. Morris, *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford 1987, s. 267–268.



przykład wydatki na reklamę powodują wzrost sprzedaży po danej cenie, to maksymalizacja przychodów ze sprzedaży w długim okresie wymaga, aby cały zysk przekraczający minimalny poziom zysku akceptowany przez akcjonariuszy był przeznaczany na zabiegi prowadzące do wzrostu sprzedaży. Implikuje to, że dążenie do maksymalizacji przychodów ze sprzedaży w długim okresie będzie zawsze natrafiać na ograniczenie w postaci minimalnego poziomu zysku pozostającego do dyspozycji akcjonariuszy.

Zaletą modelu Baumola było zwrócenie uwagi na decyzje, które określają wykorzystanie zysków na reklamę, inwestycje i dywidendę oraz wskazanie na doniosłość analizowania wpływu reklamy na przychody ze sprzedaży. W ramach modelu Baumola trudno jest jednak wyjaśnić wielkość ograniczenia zysku (minimalna wysokość zysku akceptowana przez akcjonariuszy). Spowodowało to wiele dyskusji o przydatności modelu do dokonywania predykcji. Ograniczymy się tylko do zaznaczenia, że w dyskusji dotyczącej ograniczenia zysku F. Fisher zaproponował odmienne sformułowanie modelu<sup>19</sup>. Zaproponował on, że firmy dążą do maksymalizacji zysków krótkookresowych, przy uwzględnieniu ograniczenia w postaci minimalnego poziomu sprzedaży lub minimalnego udziału w rynku.

### 1.2.3

#### *Teoria Marris – maksymalizacja stopy wzrostu*

Zgodnie z teorią Marris menedżerowie przywiązują większą wagę do korzyści wynikających ze wzrostu przedsiębiorstwa aniżeli do korzyści związanych z jego rozmiarami<sup>20</sup>. Próbują więc zaspokoić swoje potrzeby dochodu, prestiżu, władzy i bezpieczeństwa maksymalizując funkcję użyteczności, która zależy od stopy wzrostu przedsiębiorstwa. Wzrost przedsiębiorstwa rozpatrywany jest w długim okresie. Warunkiem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jest występowanie jednakowych stóp wzrostu po stronie podaży i po stronie popytu. Stopa wzrostu podaży równoznaczna jest ze stopą wzrostu zasobów przedsiębiorstwa. Stopa wzrostu popytu oznacza stopę wzrostu przychodów ze sprzedaży.

Stopa wzrostu firmy zdeterminowana jest przez cztery czynniki:

<sup>19</sup> F. Fisher, Review of W. Baumol, Business, Value and Growth, „Journal of Political Economy” 1960, nr 3.

<sup>20</sup> R. Marris, A Model of the Managerial Enterprise, „Quarterly Journal of Economics” 1963, nr 2 oraz R. Marris, The Economic Theory of Managerial Capitalism, Macmillan, London 1966.

1. Ograniczenie (bariera) popytowe – powstaje ono dlatego, że koszty ekspansji redukują stopę zysku i/lub podwyższają wysokość stosunku wartości kapitału do wielkości produkcji.

2. Ograniczenie (bariera) menedżerskie – jego przyczynę stanowi obniżka efektywności pracy menedżerów, gdy ekspansja staje się szybka.

3. Ograniczenie (bariera) finansowe – wynika ono z zagrożenia przejściem przez inną firmę, spowodowanego lub spotęgowanego przez sprzedaż akcji przez akcjonariuszy.

4. Cele, do których osiągnięcia dąży menedżment firmy.

Pierwszy czynnik można sprowadzić do zależności pomiędzy wzrostem popytu na wyroby firmy a realizowaną stopą zysku. Marris przyjmuje, że firmy maksymalizujące stopę wzrostu nie są firmami jednocześnie maksymalizującymi zysk. Jest to zgodne z kwestionowanym poglądem Baumola, jednak należy podkreślić, że Marris – inaczej niż Baumol – zajmował się wzrostem firmy głównie poprzez dywersyfikację oraz posługiwał się kategorią „przyszła stopa wzrostu popytu”<sup>21</sup>.

Drugi czynnik to bariera zarządzania. Menedżerowie mają ograniczone możliwości świadczenia coraz większej ilości pracy w miarę postępującego wzrostu firmy. Rozbudowa ilościowa menedżmentu nie rozwiązuje w pełni problemu (dodatkowe koszty ekspansji, brak doświadczenia nowych menedżerów itp.). Wpływ ograniczeń związanych z kierownictwem jest znany w literaturze jako „penrose effect”<sup>22</sup>.

Trzeci czynnik wiąże się z ryzykiem przejścia firmy (take-over) przez nowych właścicieli. Menedżerowie mogą dążyć do maksymalizacji wzrostu firmy, ale tylko do takiego stopnia, aby nie wystąpiło zagrożenie przejściem. Dana firma jest narażona na przejście, jeśli rynkowa cena jej akcji spada do niskiego poziomu w relacji do ich wartości księgowej. Menedżerowie nie mogą dopuścić do tego, aby relacja rynkowej wartości firmy do jej wartości księgowej spadła poniżej określonego poziomu, gdyż wówczas firma będzie zagrożona przejściem. Groźba przejścia jest ograniczeniem dla tempa wzrostu firmy. Wysokie tempo wzrostu oznacza bowiem zazwyczaj spadek stopy zysku. Spadek stopy zysku jest natomiast równoznaczny z obniżeniem rynkowej wartości firmy, a to może w którymś momencie doprowadzić do przejścia firmy przez innych właścicieli. Sytuacja taka stanowiłaby dla menedżerów zagrożenie możliwością utraty pracy.

Czynnik czwarty odnosi się do celów kierownictwa firmy. Funkcja użyteczności menedżmentu może zależeć od wielu zmiennych. Zagadnieniu temu poświęcony jest punkt 1.2.4.

<sup>21</sup> Zob. D. A. Hay, D. J. Morris, op. cit., s. 291–293.

<sup>22</sup> E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford 1959.



### 1.2.4

#### *Teoria Williamsona – preferencje menedżerów dla pewnych wydatków firmy*

Punktem wyjścia tej teorii jest pogląd, że wraz z rozwojem wielkich korporacji pojawiają się coraz większe możliwości dążenia przez różne grupy interesów wewnątrz firmy do celów innych niż maksymalizacja zysku. Częścią wyznawanego w przedsiębiorstwie systemu wartości staje się więc dążenie do bezpieczeństwa, prestiżu, władzy, awansu w ramach organizacji itp.<sup>23</sup>. Przedmiotem zainteresowania teorii są zachowania menedżerów, którzy posiadają dużą władzę dyskrecjonalną pozwalającą im decydować o przeznaczeniu różnych wydatków. Kontrolują oni pewne wydatki firmy, z których mogą uzyskiwać bezpośrednio zadowolenie. Ponoszenie tych wydatków często stoi w oczywistej sprzeczności z celem właścicieli (akcjonariuszy), polegającym na maksymalizacji zysku firmy. Dla tychże wydatków menedżerowie mają określone preferencje wyrażone w postaci funkcji użyteczności. Możliwość przejawiania zachowań dyskrecjonalnych przez menedżerów wywiera systematyczny efekt na decyzje dotyczące alokacji zasobów – decyzje te tracą swój optymalny, z neoklasycznego punktu widzenia, charakter.

Williamson nie prowadzi szczegółowej i rozbudowanej analizy motywów zachowań menedżerów – motywy te przyjmuje za innymi badaczami. Wprowadza natomiast pojęcie preferencji wydatków (*expense preference*)<sup>24</sup>. Twierdzi, że kierownictwo nie posiada neutralnej postawy w odniesieniu do różnych kategorii kosztów. Niektóre koszty są przez menedżerów preferowane, gdyż ich ponoszenie pozwala im zaspokoić potrzeby dochodów, prestiżu, władzy, bezpieczeństwa itp. Koszty te można zaliczyć do trzech kategorii:

1. Wydatki na personel administracyjny – menedżerowie czerpią satysfakcję z wielkości i wzrostu personelu sztabowego. Kontrola nad dużą liczbą personelu daje menedżerom poczucie władzy i prestiżu. Wiąże się to z ponoszeniem większej odpowiedzialności, która z kolei powinna implikować wyższe wynagrodzenie. Rosnąca liczba personelu jest miarą sukcesu działań menedżerów i gwarancją przetrwania firmy.

<sup>23</sup> O. E. Williamson, *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, London 1986, s. 6.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 7.

Duża liczba personelu zwiększa też szanse promocji i awansu wewnątrz firmy.

2. Dochody, zyski, korzyści o charakterze niestałym – menedżerowie mogą mieć dostęp do zaciągania korzystnych pożyczek, do możliwości korzystania z luksusowych biur oraz samochodów służbowych itp.

3. Uznaniowe wydatki inwestycyjne – wydatki na inwestycje nie tyle uzasadnione rachunkiem ekonomicznym, ile odpowiadające upodobaniom osobistym menedżerów, mające zwiększyć ich prestiż.

Menedżerowie często wolą czerpać zadowolenie z ponoszenia wymienionych kosztów aniżeli ubiegać się o podwyżkę bezpośredniego wynagrodzenia z dwóch powodów. Po pierwsze, wchodzi tutaj w rachubę względy podatkowe (opodatkowanie dochodów osobistych). Po drugie, dyskrecjonalne wydatki są bardziej dyskretną formą wynagradzania menedżerów – mniejsze jest prawdopodobieństwo, że zostaną one zakwestionowane przez akcjonariuszy lub załogę.

Z zaprezentowanej koncepcji Williamsona wynikają jeszcze dwa istotne wnioski dla prowadzenia przez państwo polityki regulacyjnej. Jeśli narzędziem regulacji jest tzw. normalna stopa zysku, to menedżerowie będą starać się nie dopuścić do jej przekroczenia, aby nie wzbudzić zainteresowania komisji regulacyjnej. Aby osiągnąć ten cel zdecydują się na ponoszenie wydatków dyskrecjonalnych. Drugi wniosek dotyczy szacowania efektów istnienia monopolu. Efekty te mogą być zaniżone jeśli szacunki prowadzone są na podstawie wyników sprawozdawczych. Zyski przedstawione w sprawozdaniach są prawdopodobnie zaniżone o wysokość wydatków dyskrecjonalnych, o których decydują menedżerowie.

### 1.2.5

#### *Adekwatność menedżerskich teorii firmy*

Dowody istotnego znaczenia w zachowaniach firm kontroli sprawowanej przez menedżerów, a tym samym uzasadnienia adekwatności menedżerskich teorii firmy, nawiązują do trzech grup argumentów:

1. faktyczny rozdział własności i kontroli,
2. różnice między firmami kontrolowanymi przez właścicieli i firmami kontrolowanymi przez menedżerów,
3. rzeczywiste (empiryczne) determinanty zarobków menedżerów<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> M. C. Sawyer, *The Economics of Industries and Firms. Theories, Evidence and Policy*, Routledge, London 1991, s. 167.



Jeśli chodzi o pierwszy argument, to liczne badania potwierdzają istnienie tego rozdziału. Należy jednak zaznaczyć, że różni badacze przyjmują różne kryteria utrzymywania kontroli nad firmą przez właścicieli. Za firmy kontrolowane przez właścicieli uważa się najczęściej takie, w których wyodrębniona grupa właścicieli (osoby indywidualne, rodziny, inne biznesy) posiadają co najmniej od 5% do 20% akcji lub udziałów. Właściciele rozproszeni są natomiast traktowani jak rentierzy, którzy udostępniają firmie kapitał, ale nie są zainteresowani uczestnictwem w procesie podejmowania decyzji w firmie. W prowadzonych badaniach empirycznych uzyskuje się dość zróżnicowane rezultaty w zależności od przyjętych kryteriów. Wielkości mówiące o występowaniu kontroli przez właścicieli wahają się od jednej dziewiątej do trzech piątych populacji badanych firm. Wskazuje się także na ogólną tendencję wzrostu znaczenia instytucji finansowych we własności i kontroli dużych korporacji przemysłowych w rozwiniętych gospodarkach rynkowych.

Różnice w wynikach pomiędzy firmami kontrolowanymi przez właścicieli i firmami kontrolowanymi przez menedżerów sugerowane są głównie przez teorię Marrisa. Sawyer przedstawia wyniki licznych badań szczegółowych, na podstawie których formułuje pewne wnioski o bardziej ogólnym charakterze<sup>26</sup>. Wskazuje on, że w przypadkach gdy typ kontroli nad firmą (przez właścicieli lub przez menedżerów) jest istotny, to firmy kontrolowane przez właścicieli osiągają w tendencji wyższe stopy zysku niż firmy kontrolowane przez menedżerów. W niektórych badaniach nie potwierdzono jednak wpływu typu kontroli na zyskowność firm.

W rozumowaniu Baumola, Marrisa i innych autorów odnośnie do celów menedżerów występuje hipoteza, że dochody menedżerów są bardziej związane ze sprzedażą i wielkością firmy aniżeli z zyskownością. Ma to stanowić podstawę powstania motywów do tego, aby menedżerowie dążyli do zwiększenia sprzedaży i rozmiarów przedsiębiorstwa kosztem zysków. Rozważając związki pomiędzy wysokością wynagrodzeń menedżerów i rozmiarami firmy należy wziąć pod uwagę także wyjaśnienie sugerowane przez teorię neoklasyczną. Zgodnie z tym wyjaśnieniem zdolności i kwalifikacje poszczególnych menedżerów różnią się znacznie, a najlepsi z nich są zatrudniani w dużych firmach, gdyż tam występują najtrudniejsze problemy do rozwiązania. Unikalne kompetencje tych menedżerów są więc specjalnie wynagradzane, co nie musi oznaczać, że są oni zainteresowani wzrostem rozmiarów firmy.

Wyniki badań dotyczących powiązania dochodów menedżerów z wielkością sprzedaży, zysku i rozmiarami firm są niejednoznaczne.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 174.

Jedne badania wskazują na silniejszą korelację dochodów menedżerów z rozmiarami firmy aniżeli z zyskiem. W innych badaniach ustalono natomiast, że zarówno rozmiary firmy, jak i jej wydajność wpływają na wynagrodzenia menedżerów. Większość badań wykazała pozytywny związek rozmiarów firmy i zarobków menedżerów. Niekiedy ta pozytywna korelacja może stanowić dla menedżerów silny motyw do radykalnego i szybkiego zwiększenia rozmiarów firmy poprzez przejęcie (nabywanie) innej firmy.

## 1.3

### *Behawioralna teoria firmy*

#### 1.3.1

#### *Odstępstwa od teorii neoklasycznej*

Teoria ta różni się zdecydowanie od teorii neoklasycznej. Jej podstawowym wyróżnikiem jest dążenie do wprowadzenia więcej realizmu, jeśli chodzi o procesy podejmowania decyzji.

Odstępstwa od neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa są w niej następujące:

1. Odejście od koncepcji „czarnej skrzynki” – odejście to jest częściowe, gdyż dotyczy tylko decyzji ekonomicznych, a nie np. technologicznych.
2. Podobnie jak teorie menedżerskie uwzględnia interesy innych podmiotów aniżeli właściciel przedsiębiorstwa – teorie menedżerskie brały pod uwagę interesy menedżerów, a teoria behawioralna zwraca uwagę na interesy wszystkich osób związanych z firmą. Interesy te mogą być sprzeczne lub niespójne.
3. Odejście od koncepcji maksymalizacji zysku na rzecz koncepcji więzki celów przedsiębiorstwa, które dodatkowo mogą zmieniać się w czasie.
4. Rezygnacja z założenia racjonalności neoklasycznej, czyli pełnej, na rzecz założenia racjonalności ograniczonej – zachowanie maksymalizujące zysk jest niemożliwe ze względu na ograniczoną racjonalność decydentów. Wynika ona z granic poznawczych – wiedza menedżerów nie jest pełna, ograniczone są także możliwości przetwarzania i przechowywania informacji. Podejmowane są więc decyzje satysfakcjonujące, a nie optymalizujące.
5. W teorii behawioralnej postuluje się podejście pozytywne zmierzające do wyjaśnienia rzeczywistych zachowań firmy. Natomiast tradycyj-



na teoria firmy eksponowała wyjaśnienie sposobu alokowania rzadkich zasobów przez system cen – była ona normatywna w tym znaczeniu, że postulowała jak powinna zachować się firma, aby uzyskać maksymalny zysk.

6. Główny wysiłek badawczy powinien być skierowany nie na optymalną alokację zasobów, lecz na indywidualne motywacje członków organizacji. Należy także podkreślić, że behawioralna teoria firmy, oprócz cech odróżniających ją od konwencjonalnej teorii firmy, posiada także charakterystyki wskazujące na jej odmiennosc w stosunku do klasycznej teorii organizacji. W teorii behawioralnej odchodzi się od pojmowania przedsiębiorstwa jako organizacji biurokratycznej (zgodnie z koncepcją M. Webera), zorganizowanej według zasad sformułowanych przez H. Fayola.

### 1.3.2

#### *Koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji*

Według teorii behawioralnej przedsiębiorstwa nie można utożsamiać z właścicielem. Przedsiębiorstwo jest organizacją, które stanowi koalicję indywidualnych podmiotów lub grup. Czasami przedsiębiorstwo określa się jako koalicję koalicji, co ma podkreślić możliwość zróżnicowania celów, a także sprzeczności interesów różnych członków organizacji.

Powyższe cechy przedsiębiorstwa wskazują na pewne podobieństwa z menedżerskimi teoriami firmy. Istotne są jednak również różnice. Pojęcie koalicji ma w teorii behawioralnej o wiele szersze znaczenie. Koalicje mogą zawiązywać nie tylko menedżerowie i akcjonariusze, ale także przedstawiciele innych grup członków organizacji, z uwzględnieniem nawet klientów i dostawców. Ponadto w behawioralnej teorii firmy odchodzi się od zasady pełnej racjonalności, która – wzorem teorii neoklasycznej – była respektowana w teoriach menedżerskich.

### 1.3.3

#### *Zachowanie satysfakcjonujące*

Według teorii behawioralnej zachowania członków organizacji zdefiniowane są przez ich poziomy aspiracji. Pojęcie poziomu aspiracji nie jest w pełni jednoznaczne – w szczególności słabo zdefiniowany jest mechanizm jego określenia. Uważa się, że bieżące aspiracje są zazwyczaj optymistyczną ekstrapolacją przeszłych osiągnięć i aspiracji. Znaczenie posiadają jednocześnie dwie grupy osiągnięć. Pierwsza, to osiągnięcia

danej osoby – zarówno przeszłe, kształtujące jej doświadczenie, jak i bieżące. Druga, to osiągnięcia jej zespołu – grupy, z którą pracuje, i jej możliwości.

Koncepcję poziomu aspiracji można przybliżyć przedstawiając najczęściej przyjmowane założenia kształtowania się tego poziomu. Są one następujące:

1. przy realizowanych stałych zadaniach poziom aspiracji przewyższa w niewielkim stopniu osiągnięcia;
2. gdy osiągnięcia rosną we wzrastającym tempie, poziom aspiracji będzie wykazywać krótkookresowe opóźnienie w stosunku do osiągnięć;
3. gdy osiągnięcia maleją, poziom aspiracji będzie powyżej aktualnych osiągnięć.

Poziom aspiracji jest w tendencji poziomem niższym od poziomu rozwiązania optymalnego w sensie neoklasycznym. Koncepcja poziomu aspiracji oznacza granicę między tym, co dany podmiot zadowala, a tym, co go nie zadowala. Podmiot, poszukując rozwiązań problemu, wstrzymuje zazwyczaj poszukiwania już wtedy, gdy znajdzie rozwiązanie satysfakcjonujące go w sensie określonym przez jego poziom aspiracji. Oznacza to, że rezygnuje on z poszukiwania rozwiązania najlepszego w znaczeniu przyjmowanym w ortodoksji neoklasycznej. Rozróżnienie to zawdzięczamy H. A. Simonowi<sup>27</sup>. Autor ten zastąpił koncepcję racjonalności substancjalnej (rzeczowej) koncepcją racjonalności proceduralnej, która przejawia się w zachowaniach zadowalających zdefiniowanych przez poziom aspiracji. Racjonalność substancjalna oznacza racjonalność indywidualną pełną i leży u podstaw analizy neoklasycznej firmy. Ta koncepcja racjonalności zakłada, że decydent posiada wszystkie potrzebne informacje oraz stosowne metody ich przetworzenia, aby móc podjąć decyzję w pełni racjonalną (w sensie rzeczowym). Natomiast racjonalność proceduralna to „słabsza” wersja racjonalności. Jest ona zrelatywizowana – ograniczenie stanowią posiadane informacje (są one niepełne) i/lub możliwości ich przetworzenia (metody przetworzenia są niedoskonałe). Zachowanie zgodne z regułami racjonalności proceduralnej nie prowadzi do rozwiązań optymalnych, lecz do rozwiązań satysfakcjonujących.

Należy jeszcze podkreślić, że dynamika zachowań zadowalających wskazuje na to, że jeśli w jednym okresie nie udaje się znaleźć rozwiązania zadowalającego, to w drugim okresie albo się rozszerza zakres poszukiwań (poszukiwanie pełniejszej informacji i/lub dobór właściwych metod jej przetworzenia), albo też dochodzi do obniżenia poziomu aspiracji.

<sup>27</sup> H. A. Simon, Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, „American Economic Review” 1959, nr 3.



Podłoże zachowań członków organizacji stanowią ich motywacje. Motywacje osobiste powodują, że każdy członek organizacji dokonuje porównań korzyści, jakie uzyskuje od firmy, z przykrościami, jakie powoduje dla niego praca w firmie. Pozytywny bilans warunkuje przystąpienie do organizacji lub pozostawanie w niej. Ocenianie ma jednak charakter permanentny – zmiana wyniku porównania może być źródłem niestabilności w firmie. Motywacje zawodowe (profesjonalne) wiążą się z akceptacją roli, jaką jednostce proponuje organizacja i oznaczają podporządkowanie zachowania jednostki względem (racjom) całej organizacji.

### 1.3.4

#### *Cele firmy*

Zagadnienie celu firmy jest w przypadku teorii behawioralnej o wiele bardziej złożone aniżeli w wydaniu teorii neoklasycznej. Różnice dotyczą sposobu powstawania celów, precyzji ich formułowania, zmienności w czasie, rodzajów celów itp.

Według teorii behawioralnej firma nie posiada jednego celu (maksymalizacja zysku). Proponuje się natomiast, aby jako cel organizacji (przedsiębiorstwa) traktować zespół ograniczeń dla indywidualnych decyzji. Ograniczenia te wyłaniają się w procesie negocjacji pomiędzy członkami organizacji. Generalnie można wyróżnić dwie grupy ograniczeń. Pierwsza grupa to te, które wynikają z motywacji osobistych jednostek. Motywacje te skłaniają jednostki do zaakceptowania i wypełniania ról, które proponuje im organizacja. Spełnienie tych ograniczeń stanowi często warunek konieczny przetrwania przedsiębiorstwa. Druga grupa to ograniczenia zawarte w rolach wypełnianych przez różne jednostki i grupy w ramach firmy.

Cechą celów firmy w ujęciu behawioralnym jest też ich stosunkowo duża ogólnikowość. Uzgodnienia czynione pomiędzy jednostkami i grupami są często mało precyzyjne i niejasne. Niejasne cele z trudem poddają się operacjonalizacji, a dokładne sprecyzowanie celów szczegółowych, odcinkowych, wynikających z celów ogólnych jest problematyczne, a nawet niemożliwe. Na tym tle mogą powstawać konflikty. Z tego względu cele organizacji rozważane są często jako wynik ciągłego procesu przetargu i uczenia się. Taki proces formułowania celów niekoniecznie prowadzi do powstania zbioru celów, spełniającego kryterium spójności. Jest przy tym oczywiste, że tak rozumiane cele przedsiębiorstwa zmieniają się w czasie.

R. M. Cyert i J. G. March wskazują, że duże firmy, podejmując decyzje odnośnie do cen i produkcji, biorą pod uwagę następujące cele<sup>28</sup>:

- Cel produkcji dotyczący wydziałów produkcyjnych – chodzi o uniknięcie dużych fluktuacji wielkości produkcji (sztywność parku maszynowego i zatrudnienia), wydłużenie długości serii produkcyjnych. Interes firmy nakazuje dostosować wielkość i strukturę produkcji do potrzeb odbiorców. Interes wydziałów produkcyjnych może stać w sprzeczności z interesem ogólnym.

- Cel sprzedaży – mogą pojawiać się konflikty między celami komórek sprzedaży a celami komórek finansowych (większa sprzedaż po niższych cenach) lub komórek produkcyjnych (np. wahania liczby i wielkości zamówień).

- Cel udziału w rynku – mogą powstawać konflikty podobne do tych przy celach sprzedaży.

- Cel zysku – uwzględnienie tego celu wynika z konieczności płacenia dywidend udziałowcom oraz konieczności zapewnienia wzrostu firmy. Zysk jest też dobrym standardem oceny osiągnięć firmy.

- Cel zapasu – chodzi o niezbędny zapas surowców i materiałów, warunkujący rytmiczność produkcji, oraz o stosowny zapas wyrobów gotowych, zapewniający ciągłość sprzedaży.

Pomiędzy wymienionymi celami często występują konflikty. W praktyce są wykorzystywane różne metody rozwiązywania konfliktów, takie jak: decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności, negocjacje pomiędzy zainteresowanymi komórkami, sekwencyjne rozwiązywanie problemów (priorytety), luz organizacyjny (organizational slack) itp.

### 1.3.5

#### *Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie*

Każdy proces podejmowania decyzji przebiega w trzech fazach:

- identyfikacja problemu i diagnoza sytuacji – na podstawie wykonania w przeszłości oraz celów i osiągnięć innych jednostek;
- wypracowanie możliwych koncepcji rozwiązania na bazie dostępnych informacji;
- wybór rozwiązania zadowalającego (a jeśli takie rozwiązanie nie zostanie znalezione – powrót do fazy 1 lub 2).

<sup>28</sup> R. M. Cyert, J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewoods Cliffs, New Jersey 1963.



W procesie wyboru przestrzegane są zazwyczaj następujące założenia:

- Cele firmy są złożone i liczne, ciągle zmienia się ich akceptowalny poziom. Zasadniczym kryterium wyboru jest spełnianie przez wybraną możliwość dużej liczby ograniczeń, o których była mowa wcześniej.
- Rozpatrywanie możliwości odbywa się w pewnej kolejności, nie wszystkie analizowane są jednocześnie. Zazwyczaj akceptacji podlega pierwotna, zadowalająca możliwość. Gdy poziom aspiracji głównych uczestników organizacji jest zaspokojony, poszukiwanie bardziej korzystnych rozwiązań zostaje przerwane. W sytuacji wystąpienia niepowodzeń następuje intensyfikacja poszukiwań.
- W celu uniknięcia (zredukowania) niepewności stosowane są regularne procedury oraz reagowanie raczej na to, co już zaszło aniżeli uwzględnianie prognoz zmiany otoczenia.
- W procesie podejmowania decyzji oraz w trakcie ich wdrażania stosowane są standardowe procedury oraz zdrowy rozsądek.

### 1.3.6

#### Podsumowanie

Behawioryści odrzucają wizję firmy, która realizuje jeden cel i której menedżerowie zachowują się optymalizująco na bazie pełnej racjonalności. Jako alternatywę proponują koncepcję firmy z wieloma celami, składającą się z wielu jednostek – decydentów, którzy – ze względu na ograniczoną racjonalność – zadowolają się rozwiązaniem spełniającym określony poziom aspiracji.

Należy wskazać na dwie słabości tej alternatywy<sup>29</sup>:

- Po pierwsze – w płaszczyźnie teoretycznej koncepcja ta nie dostarcza wystarczającego wyjaśnienia kształtowania się poziomu aspiracji ani sposobów wyboru rozwiązań satysfakcjonujących. Teoria behawioralna firmy zaniedbuje ponadto częściowo znaczenie decyzji długookresowych dla funkcjonowania firmy.
- Po drugie – w płaszczyźnie metodologicznej na podstawie tej teorii trudno jest formułować generalne przewidywania odnośnie do zachowań przedsiębiorstw – w rezultacie pojęcia poziomu aspiracji i rozwiązań satysfakcjonujących są subiektywne, a złożoność i różnorodność proponowanych przez teorię modeli zachowań redukuje możliwe pole jej zastosowań.

<sup>29</sup> G. Koenig, op. cit., s. 57.



Trzy dalsze podstawowe zarzuty stawiane teorii behawioralnej są następujące<sup>30</sup>:

- Koncepcja przedsiębiorstwa w wydaniu behawioralnej teorii firmy zyskuje niewątpliwie na realizmie w porównaniu z teorią neoklasyczną. Ta pozytywna cecha została jednak okupiona kosztem obniżenia stopnia kompletności ujęcia firmy. Analizowana teoria wyraźnie faworyzuje wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ma więc charakter cząstkowy (odcinkowy).

- W przeciwieństwie do teorii neoklasycznej i teorii zaliczanych do nowej ekonomii instytucjonalnej teoria behawioralna nie jest zorientowana na zagadnienie efektywności. Można więc stwierdzić, że jest to teoria słabo rozwijająca, tradycyjnie uważane za ekonomiczne, aspekty funkcjonowania firmy.

- Teoria behawioralna ogranicza się do analizy wnętrza firmy, natomiast niewiele mówi na temat relacji z innymi firmami i z rynkiem.

Należy jednak wskazać, że mimo wyżej omówionych słabości teoria behawioralna przyczyniła się w znaczącym stopniu do rozwoju teorii firmy, dzięki wpływowi na różne współczesne koncepcje przedsiębiorstwa, a szczególnie na te, które zaliczane są do nowej ekonomii instytucjonalnej.

## 1.4

### *Teoria agencji*

#### 1.4.1

##### *Problem wyodrębnienia teorii agencji*

W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności odnośnie do tego czy teorii agencji należy przypisywać status odrębnej koncepcji (teorii) przedsiębiorstwa, czy też należy ją traktować jako uzupełnienie, nie dość wszakże samodzielne, aby mówić o kolejnej teorii, oddzielonej od innych koncepcji firmy. O. E. Williamson jest zwolennikiem pierwszego podejścia. Uważa on, że nowa ekonomia instytucjonalna obejmuje dwa nurty: nurt monopolu i nurt efektywności<sup>31</sup>. W nurcie efektywności mieszczą się

<sup>30</sup> H. Gabrié, J.-L. Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Economica, Paris 1994, s. 24–26.

<sup>31</sup> O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York 1985, s. 23–29.

konceptje praw własności, agencji i kosztów transakcyjnych. Podobny pogląd reprezentują autorzy francuscy, którzy teorię agencji zaliczają do grupy nowych teorii użytecznych do zarządzania przedsiębiorstwem. W ich opinii, do teorii tych, oprócz teorii agencji, należą: teoria praw własności, teoria kosztów transakcyjnych, teorie organizacji oraz ekonomia branży (*économie industrielle*)<sup>32</sup>. Również J. Tirole może być zaliczony do tych autorów, którzy teorii agencji przypisują względnie samodzielną rolę. Autor ten w klasycznym już podręczniku „The Theory of Industrial Organization” rozwija neoklasyczną teorię firmy, dodatkowo uwzględniając relację agencji pomiędzy pryncypałem i agentem<sup>33</sup>.

Do drugiego nurtu poglądów należy zaliczyć H. Gabrié i J.-L. Jacquier. W książce traktującej o nowoczesnej teorii przedsiębiorstwa w ujęciu instytucjonalnym nie poświęcają oni teorii agencji osobnego rozdziału, a najistotniejsze elementy tej koncepcji prezentują w rozdziale poświęconym prawom własności<sup>34</sup>. W podobny sposób postąpił G. Koenig, który wyróżnił następujące teorie firmy: teoria neoklasyczna, teoria menedżerska, teoria behawioralna, teoria kontraktów, teoria organizacji i teoria systemowa<sup>35</sup>. W ujęciu tego ostatniego autora na wyróżnienie nie zasłużyły więc zarówno teoria agencji, jak i teoria praw własności.

## 1.4.2

### *Teoria agencji jako składnik nowej ekonomii instytucjonalnej*

Przedyskutowane w poprzednim podpunkcie wątpliwości odnośnie do zasadności wyodrębnienia teorii agencji wymagają rozstrzygnięcia. Zdając sobie sprawę z licznych związków teorii agencji i teorii praw własności, dla potrzeb tej książki przyjmujemy, że teorię agencji można traktować jako dający się zasadnie wydzielić zbiór poglądów na temat przedsiębiorstwa. Za O. E. Williamsonem zaliczymy teorię agencji do nowej ekonomii instytucjonalnej (obok teorii praw własności i teorii kosztów transakcyjnych). Trzy wymienione teorie różnią się pod wieloma względami od neoklasycznej teorii firmy. Jednocześnie posiadają wiele cech wspólnych, sytuujących je w zbliżonej pozycji w stosunku do

<sup>32</sup> G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, *Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris 1987.

<sup>33</sup> J. Tirole, *The Theory of Industrial Organisation*, The MIT Press, Cambridge Mass. 1989.

<sup>34</sup> H. Gabrié, J.-L. Jacquier, *op. cit.*

<sup>35</sup> G. Koenig, *op. cit.*



ortodoksji neoklasycznej. Przed przystąpieniem do przedstawienia teorii agencji i pozostałych koncepcji nowej ekonomii instytucjonalnej dokonamy charakterystyki tej ostatniej, jako ujęcia szerszego, obejmującego trzy wymienione teorie<sup>36</sup>.

Wspólną cechą koncepcji zaliczanych do nowej ekonomii instytucjonalnej jest odejście od przyjmowanego w ekonomii neoklasycznej traktowania przedsiębiorstwa jako „czarnej skrzynki”. Neoklasyczne rozumienie firmy jako funkcji produkcji ustąpiło miejsca traktowaniu firmy jako struktury regulacji (governance structure). Firma neoklasyczna nie była rozpatrywana jak organizacja. Uwaga była zwrócona tylko na ceny i ilości nakładów i produktów. Abstrahowano od wewnętrznej organizacji firmy, koordynacji i kontroli. Według nowej ekonomii instytucjonalnej firma jest siecią kontraktów, której istotą jest relacja zatrudnienia. Celem firmy pozostaje maksymalizacja zysku.

Mówi się więc, że nowa ekonomia instytucjonalna zajmuje się ekonomią organizacji, a nie – jak ekonomia neoklasyczna – ekonomią produkcji. Struktura regulacji stanowi ramy instytucjonalne, w których odbywa się zarządzanie transakcjami. Podstawową jednostką analizy są transakcje.

W warstwie metodycznej nowa ekonomia instytucjonalna opiera się na prowadzeniu mikroanalitycznych porównań instytucjonalnych. Pozwalają one określić relatywne przewagi (w zależności od charakteru transakcji) różnych struktur regulacji czyli sposobów organizacji działalności gospodarczej, na przykład rynków lub innych struktur regulacji.

Kryterium wyboru stosowanym do orzekania o względnej wyższości struktur regulacji jest kryterium zysku. Wybrana struktura regulacji powinna pozwalać na jego maksymalizację. Do maksymalizacji zysku nie prowadzi jednak (lub prowadzi nie tylko) wydajność techniczna, lecz efektywność organizacyjna. Nakazuje ona dążyć do minimalizacji kosztów funkcjonowania organizacji i maksymalizacji wydajności poprzez motywację uczestników organizacji.

W nowej ekonomii instytucjonalnej przyjmuje się też odmienne w stosunku do teorii neoklasycznej hipotezy behawioralne. Następuje tutaj zerwanie z neoklasycznym założeniem pasywności aktorów ekonomicznych. Teoria instytucjonalna wprowadza do analizy stosunki konfliktowe, u których podłoża leżą rozbieżności w interesach uczestników życia gospodarczego. Szczególną uwagę poświęca się różnicom interesów pracodawców i pracobiorców, wskazując na zachowania oportunistyczne tych ostatnich, zmierzające do realizacji osobistych (egois-

<sup>36</sup> Por. H. Gabrié, J.-L. Jacquier, op. cit., s. 13–58.

tycznych) interesów. Rozważania tych problemów prowadzone są często z wykorzystaniem zapożyczonej z teorii organizacji zasady ograniczonej racjonalności.

Nowa ekonomia instytucjonalna reprezentuje podejście interdyscyplinarne do zjawisk gospodarczych, a w szczególności do transakcji. Ekonomia ta stara się wykorzystać i integrować dorobek trzech dyscyplin: ekonomii, teorii organizacji i prawa<sup>37</sup>.

Nowej ekonomii instytucjonalnej przypisuje się także skłonności do ukazywania wyższości, w kategoriach efektywności, firmy kapitalistycznej nad innymi formami organizacji działalności gospodarczej<sup>38</sup>. Pogląd ten należy jednak uznać za chybiony, gdyż punkt wyjścia prowadzenia porównań efektywności różnych struktur regulacji stanowi właśnie założenie o ich wyższości nie absolutnej, lecz związanej z uwarunkowaniami sytuacyjnymi, które stanowią cechy transakcji: częstotliwość, niepewność i specyficzność angażowanych zasobów.

Należy także zaznaczyć, że nowa ekonomia instytucjonalna nie jest bynajmniej nurtem jednolitym. Będzie to wynikać z rozważań prowadzonych w kolejnych punktach, dotyczących teorii agencji, teorii praw własności i teorii kosztów transakcyjnych. W tym miejscu ograniczymy się do zauważenia, że teorie te w nieco odmienny sposób rozkładają akcenty odnośnie do głównego przedmiotu zainteresowań. Przedmioty zainteresowań tych teorii należy uznać za komplementarne – wzajemnie się one uzupełniają, tworząc łącznie teorię firmy w ujęciu nowej ekonomii instytucjonalnej. Ważne jest przy tym, że w ramach tej ekonomii można wyodrębnić dwie gałęzie, cechujące się znaczną odrębnością podejścia. Pierwszą gałąź to teoria praw własności i teoria agencji, które przywiązują pierwszorzędą wagę do pobudek i motywacji zachowań, ze zwróceniem szczególnej uwagi na aspekty *ex ante* kontraktów. Drugą gałąź stanowi teoria kosztów transakcyjnych, która analizuje koszty transakcji występujące w różnych możliwych strukturach regulacji, przy czym nacisk położony jest na aspekty *ex post* transakcji.

Trzeba wreszcie podkreślić, że nowa ekonomia instytucjonalna, będąc raczej uzupełnieniem aniżeli alternatywą w stosunku do ortodoksji neoklasycznej, posiada niewiele cech wspólnych z ekonomią instytucjonalną. Można twierdzić, że jedyną cechą wspólną jest przejęcie przez nową ekonomię instytucjonalną postulatu J. R. Commonsa,

<sup>37</sup> O. E. Williamson, Reflections on the New Institutional Economics, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1985, nr 141.

<sup>38</sup> H. Gabrié, J.-L. Jacquier, *op. cit.*, s. 31.



aby podstawową jednostką analizy działalności gospodarczej była transakcja. Pozostałe postulaty badawcze instytucjonalistów zostały przez przedstawicieli nowej ekonomii instytucjonalnej zignorowane (dotyczy to np. uwzględnienia aspektów społecznych i politycznych). Również w warstwie metodycznej nowa ekonomia instytucjonalna jest bliższa ekonomii neoklasycznej – wykorzystuje bowiem raczej podejście dedukcyjne, a nie posługuje się indukcją, preferowaną przez instytucjonalistów.

### 1.4.3

#### *Główne poglądy*

Podstawowym pojęciem tej teorii jest relacja agencji. Nie jest ona jednoznacznie definiowana przez różnych autorów. Zgodnie z często cytowaną definicją relacja agencji to kontrakt, w myśl ustaleń którego jedna osoba posługuje się usługami innej osoby w celu wypełnienia jakiegoś zadania. Taki kontrakt implikuje delegację uprawnień przez pryncypała do agenta – tak bowiem nazywają się strony stosunku agencji<sup>39</sup>. Nieco później ci sami autorzy rozszerzyli pojęcie agencji do wszelkich form kooperacji, bez konieczności rozstrzygnięcia, która ze stron kontraktu (relacji) agencji jest pryncypałem, a która agentem. Niekiedy wskazuje się więc, że terminy, takie jak stosunek agencji lub teoria agencji, wydają się być zawężone; bardziej uzasadnione byłoby mówienie o stosunku kontraktowym i teorii kontraktów lub nawet o stosunku kooperacji i teorii kooperacji<sup>40</sup>.

Aby wystąpił tzw. problem agencji musi być spełnionych kilka warunków. Pierwszym jest istnienie rozbieżności (choćby częściowej) interesów pryncypała i agenta. Drugim warunkiem jest występowanie niepewności. Trzecim warunkiem jest niedoskonała możliwość obserwacji zachowań agenta przez pryncypała. Kolejnym warunkiem jest występowanie kosztów zawarcia i realizacji kontraktu (pomiędzy pryncypałem i agentem). Ponadto należy wskazać na niekompletność kontraktów oraz asymetrię informacyjną stron relacji agencji.

W teorii agencji przyjmuje się, że uczestnicy relacji agencji dążą do maksymalizacji ich funkcji użyteczności. Jednocześnie zakłada się, że są oni skłonni wykorzystywać wspomniane wyżej okoliczności warunkujące wystąpienie relacji agencji w interesie własnym. Strony stosunku agencji będą starały się przeciwdziałać lub zapobiegać niepowodzeniom

<sup>39</sup> M. C. Jensen, W. H. Meckling, Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3.

<sup>40</sup> G. Charreaux i inni, op. cit., s. 24.



kontraktów, ponosząc określone koszty nazywane kosztami agencji. Koszty agencji wynikają z niemożliwości kompletnego ujęcia w kontrakcie (stosunku agencji) wszystkich ważnych warunków umowy, co w konsekwencji umożliwia oportunistyczne zachowania podmiotów.

Wyróżnia się trzy kategorie kosztów agencji. Pierwsza kategoria to koszty ponoszone przez pryncypała, aby kontrolować agenta i motywować go do zachowań zgodnych z interesem pryncypała. Drugi rodzaj kosztów to koszty ponoszone przez agenta, aby wzbudzić zaufanie pryncypała. Na przykład często przy prowadzeniu kampanii reklamowych zawierane są umowy ubezpieczeniowe od odpowiedzialności cywilnej, do której mogą zostać pociągnięci ewentualni nadawcy reklam. Trzecim typem kosztów nie są koszty rzeczywiste, lecz koszty alternatywne, oznaczające utratę użyteczności przez pryncypała na skutek rozbieżności jego interesów z interesami agenta.

We współczesnej teorii agencji wyraźnie wyróżniają się dwa nurty: normatywny i pozytywny. Przedmiotem zainteresowania w nurcie normatywnym jest: optymalny podział ryzyka pomiędzy strony stosunku agencji, określenie cech kontraktów optymalnych oraz właściwości rozwiązań problemu równowagi w optyce teorii dobrobytu ogólnego<sup>41</sup>. Nurt pozytywny w teorii agencji skupia uwagę na wykorzystaniu ram analitycznych tej teorii do wyjaśnienia rzeczywistych zachowań organizacji, a w szczególności firm prywatnych. Pozytywna teoria agencji wniosła największy wkład do wyjaśnienia istnienia różnych form organizacyjnych przedsiębiorstw prywatnych oraz do wyjaśnienia różnych aspektów funkcjonowania spółek akcyjnych.

W pozytywnej teorii agencji przyjmuje się, że firma jest fikcją prawną, która służy jako miejsce realizacji kompleksowego procesu znajdowania równowagi pomiędzy sprzecznymi celami jednostek. W tym sensie każdą organizację można traktować jako swoistą formę kontraktu.

W pozytywnej teorii agencji zaproponowano także teorię form organizacyjnych, zgodnie z którą w naturalnym procesie selekcji zwycięża forma organizacyjna, gwarantująca minimalizację kosztów, w tym kosztów agencji<sup>42</sup>. W procesie decyzyjnym w organizacjach wyróżnia się dwie grupy funkcji: funkcje decyzyjne (decision management), obejmujące propozycje sposobu wkorzystania zasobów i wprowadzenie

<sup>41</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>42</sup> E. F. Fama, M. C. Jensen, Separation of Ownership and Control, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26.

przyjętych postanowień w życie, oraz funkcje kontrolne (decision control), obejmujące akceptację propozycji wykorzystania zasobów i nadzór nad wykonaniem podjętych decyzji (ocena i nagradzanie lub karanie). Rozdzielenie funkcji własności (ponoszenia ryzyka) i funkcji decyzyjnych powoduje wykształcenie się takich procesów decyzyjnych w organizacjach, że widoczne jest rozgraniczenie między funkcjami decyzyjnymi i funkcjami kontrolnymi. Natomiast połączenie funkcji decyzyjnych i kontrolnych w rękach ograniczonej liczby jednostek prowadzi do koncentracji tytułów własności w tych samych rękach. To, czy połączenie funkcji decyzyjnych i kontrolnych w jednych rękach jest efektywne (czyli zapewnia minimalizację kosztów agencji) zależy od stopnia złożoności organizacji. Organizacja jest złożona, jeśli informacja specyficzna, to znaczy informacja potrzebna do podejmowania decyzji, która musi być przekazywana pomiędzy poszczególnymi jednostkami implikując określone koszty, jest w posiadaniu wielu jednostek (czyli informacja jest rozproszona). Natomiast organizacja nie jest złożona, jeśli cechuje ją koncentracja informacji specyficznej. Stopień złożoności organizacji najczęściej idzie w parze z jej wielkością, choć nie jest to zależność bezwzględnie obowiązująca.

W organizacji niezłożonej w związku z wysokim stopniem koncentracji informacji specyficznej efektywne jest połączenie funkcji decyzyjnych i kontrolnych. Ale to połączenie może spowodować wysokie koszty agencji, gdyż utrudniona stanie się kontrola menedżerów, spełniających oba rodzaje funkcji, przez właściciela (lub właścicieli). Rozwiązanie problemu agencji może w tym przypadku polegać na skupieniu w jednych rękach funkcji własności, decyzyjnych i kontrolnych. Taka sytuacja jest typowa w przedsiębiorstwach prywatnych z jednoosobowym właścicielem.

Natomiast w organizacjach złożonych bardziej racjonalne jest rozdzielenie funkcji własności, decyzyjnych i kontrolnych. Rozproszenie informacji wskazuje na celowość delegacji uprawnień przez właścicieli do agentów, którzy wykorzystują tę informację. Redukcja kosztów związanych ze stosunkiem agencji jest możliwa dzięki oddzieleniu funkcji decyzyjnych i funkcji kontrolnych. Separacji podlegają także funkcje ponoszenia ryzyka i funkcje decyzyjne. Ponadto rozproszenie własności wskazuje na celowość delegowania przez właścicieli funkcji kontrolnych w ręce osób profesjonalnie do tego przygotowanych.

Zaproponowana przez przedstawicieli teorii agencji typologia możliwych form organizacyjnych opiera się na kryterium stopnia rozdzielenia funkcji decyzyjnych i funkcji ponoszenia ryzyka. Stopień ten zależy przede wszystkim od charakteru kapitałów zaangażowanych



w danej organizacji. Spektrum możliwych form organizacyjnych zawiera się pomiędzy spółką akcyjną z maksymalnym rozproszeniem własności a przedsiębiorstwem z jednoosobową własnością.

Szczególnie dużo uwagi teoretycy agencji poświęcają funkcjonowaniu wielkich spółek akcyjnych. Dwie grupy problemów są często przedmiotem analizy. Pierwsza to sposoby rozwiązywania konfliktów pomiędzy akcjonariuszami i menedżerami w spółkach notowanych na rynku finansowym. Rozpatrywane są zarówno zewnętrzne systemy kontroli i rozwiązywania konfliktów (np. dyscyplina narzucana przez rynek finansowy), jak i systemy wewnętrzne (prawo głosu akcjonariuszy, hierarchia, nadzór wzajemny, systemy motywacji).

Druga grupa problemów wiąże się z interpretacją polityki finansowej firm i produktów finansowych. Proponuje się rozpatrywać tę politykę i te produkty jako sposoby rozwiązywania konfliktów między akcjonariuszami, wierzycielami i menedżerami. W ten sposób powstają nowe, oryginalne wyjaśnienia takich zjawisk jak na przykład polityka dywidendy lub pojawienia się obligacji zamiennych jako nowego produktu finansowego.

#### 1.4.4

#### Podsumowanie

Pozytywna teoria agencji wydaje się być obiecującym schematem analitycznym, pozwalającym wyjaśnić niektóre aspekty zachowań organizacji i form organizacyjnych występujących w gospodarce cechującej się swobodą zawierania umów (kontraktów). Szerokie ramy analityczne tej teorii pozwalają na jej zastosowanie w różnych dziedzinach, takich jak: teoria organizacji, finanse, prawo czy rachunkowość<sup>43</sup>. O możliwościach wszechstronnego wykorzystania tej teorii decyduje między innymi podjęcie w niej zagadnienia oportunistycznego (moral-hazard). Z tego względu pole zastosowań koncepcji nie ogranicza się tylko do relacji właściciel-menedżer, (tak jak w pierwotnej wersji teorii agencji), lecz obejmuje także różne szczeble hierarchii w organizacjach<sup>44</sup>.

Podejmowana przez tę teorię problematyka częściowo pokrywa się z zagadnieniami już przedstawionymi (np. dowolność zachowań menedżerów w koncepcji O. E. Williamsona) oraz z kwestiami, które będą dyskutowane w kolejnych podrozdziałach (teoria kosztów transakcyjnych, teoria praw własności). Szczególnie bliskie są związki teorii praw

<sup>43</sup> G. Charreaux i inni, op. cit., s. 48.

<sup>44</sup> J. Tirole, op. cit., s. 35.

własności i teorii agencji. Przez niektórych autorów teoria agencji ujmowana jest jako fragment teorii praw własności<sup>45</sup>.

Potencjalna wielość zastosowań teorii agencji sprawia, że można mieć uwagi co do niskiego stopnia ogólności twierdzeń przez nią formułowanych. Niektóre z tych stwierdzeń mają charakter ad hoc, to znaczy zostały sformułowane tylko po to, aby wyjaśnić szczególne zjawisko, cechujące się często wąskim zakresem występowania. W związku z tym można zaproponować, aby nie traktować teorii agencji jako teorii w pełnym tego słowa znaczeniu. Bardziej uzasadnione może być postrzeganie teorii agencji jako pewnego schematu analitycznego, dostarczającego aparatury pojęciowej do analizowania tzw. problemu agencji, który w różnych mutacjach występuje w bardzo różnych dziedzinach życia gospodarczego. Można teorię agencji jako taką traktować jako teorię organizacji stanowiącą swego rodzaju program badawczy, a teorię agencji w jakimś konkretnym zastosowaniu (np. w odniesieniu do struktury finansowania firmy) jako teorię testowalną.

Wnikliwi krytycy teorii agencji wskazują także na podważalny charakter jej centralnych hipotez<sup>46</sup>. W wątpliwość podaje się mianowicie przyjmowane w teorii agencji twierdzenie, że menedżer-akcjonariusz nie może być równie efektywny jak menedżer-właściciel. Nie do zaakceptowania jest także hipoteza, w myśl której zysk firmy zależy wyłącznie od jakości zarządzania nią.

## 1.5

### *Teoria praw własności*

Jak to zaznaczono w p. 1.4.2, teoria praw własności jest jednym z trzech głównych składników nowej ekonomii instytucjonalnej. Do teorii tej odnoszą się więc także cechy wspólne elementów nowej ekonomii instytucjonalnej, scharakteryzowane we wspomnianym p. 1.4.2.

### 1.5.1

#### *Główne idee teorii praw własności*

Punktem wyjścia teorii praw własności jest twierdzenie, że formy własności i prawa, jakie z nich wynikają, odgrywają podstawową rolę w zachowaniach podmiotów gospodarczych, gdyż są istotnym warun-

<sup>45</sup> H. Gabrié, J.-L. Jacquier, op. cit.

<sup>46</sup> Ibidem, s. 296–297.



kiem wyzwania inicjatywy indywidualnej. Zmiany praw własności są wyzwalane poprzez interakcję między ich pierwotną strukturą i poszukiwaniem przez człowieka sposobów podwyższenia jego użyteczności<sup>47</sup>. Prawa własności są instytucją społeczną – pozwalają one na mierzenie osiągnięć poszczególnych jednostek na tle innych<sup>48</sup>.

Za dziedzinę, w której zastosowanie teorii praw własności może doprowadzić do najbardziej obiecujących rezultatów, uważa się teorię firmy<sup>49</sup>. Teoria praw własności może być przede wszystkim zastosowana do modyfikacji – krytykowanej za nadmierne uproszczenie rzeczywistości i brak realizmu – neoklasycznej funkcji produkcji. Zmodyfikowana neoklasyczna funkcja produkcji przyjmuje następującą postać<sup>50</sup>:

$$Q = F_{\theta}(L, K, M, \emptyset; T),$$

gdzie:

$Q$  – jest produkowaną ilością dowolnego produktu,

$L, K$  i  $M$  – oznaczają odpowiednio nakłady pracy, kapitału i innych zasobów materialnych,

$T$  – jest wektorem opisującym stan wiedzy i technologii,

$\emptyset$  – oznacza zbiór wchodzących w grę form organizacji przedsiębiorstwa, czyli, wewnętrznych reguł gry przy danym  $\theta$ ,

$\theta$  – oznacza wektor cech opisujących główne aspekty systemu praw własności i praw związanych z kontraktami, czyli zewnętrzne reguły gry, w ramach których funkcjonuje firma,

$F$  – jest zbiorem możliwych funkcji produkcji – funkcje należące do tego zbioru są zróżnicowane w zależności od  $\theta$ .

Powyższe ujęcie funkcji produkcji stanowi rozwinięcie neoklasycznej funkcji produkcji w dwóch kierunkach. Z jednej strony uwzględnia się oprócz nakładów wpływ formy organizacyjnej przedsiębiorstwa (wewnętrzne reguły gry) – na co zwraca się szczególną uwagę w omówionej już teorii agencji. Z drugiej strony jednocześnie zaznacza się rolę obowiązującego systemu praw własności (zewnętrzne reguły gry), co stanowi główny przedmiot zainteresowania teorii praw własności. Oba

<sup>47</sup> E. Furubotn, S. Pejovich, *The Economics of Property Rights*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass., 1974, s. 9.

<sup>48</sup> H. Demsetz, *Toward a Theory of Property Rights*, „American Economic Review” 1967, nr 5.

<sup>49</sup> M. C. Jensen, W. C. Meckling, *Rights and Production Functions: an Application to Labor-Managed Firms and Codetermination*, „Journal of Business” 1979, nr 4.

<sup>50</sup> Ibidem.

aspekty funkcjonowania firmy, tzn. wewnętrzne reguły gry i zewnętrzne reguły gry, są ze sobą powiązane – w tym fakcie można się dopatrywać trudności z precyzyjnym rozgraniczeniem pola badawczego teorii agencji i teorii praw własności.

W teorii praw własności prawa własności definiowane są w sposób specyficzny, często odbiegający od ujęć występujących w ramach dyscyplin prawnych.

Zgodnie z przytoczonym już poglądem H. Demsetza prawa własności pozwalają każdemu podmiotowi indywidualnemu wiedzieć a priori czego może racjonalnie oczekiwać od innych członków społeczeństwa. Te antycypacje są ucieleśnione zarówno w systemie prawnym, jak i w zwyczajach i tradycjach obowiązujących w danym społeczeństwie<sup>51</sup>. Takie ujęcie praw własności wydaje się jednak zbyt szerokie – nie podaje bowiem cech konstytutywnych praw własności, odróżniających te prawa od innych praw.

S. Pejovich twierdzi natomiast, że prawa własności nie są relacjami między ludźmi i rzeczami, lecz skodyfikowanymi relacjami między ludźmi, które mają związek z użytkowaniem rzeczy<sup>52</sup>. Jest to punkt widzenia pozostający w opozycji do poglądów przedstawicieli nauk prawnych. Prawo własności jest prawem realnym. Należy także wskazać na rozróżnienie praw absolutnych i umownych. Prawa absolutne odnoszą się do wszystkich. Prawa umowne są normami postępowania odnoszającymi się tylko do zaangażowanych stron i nie mogą naruszać praw absolutnych<sup>53</sup>.

Efektywne prawa własności muszą posiadać dwie cechy. Po pierwsze, muszą być to prawa własności wyłączne. Wyłączność prawa własności implikuje, że ten sam podmiot będzie ponosił pełną odpowiedzialność: będą go obciążać wszystkie konsekwencje negatywne, ale też całe ewentualne zyski będą należeć do niego. Prawa własności winny być – po drugie – odstępowalne, czyli transferowalne. Możliwość odstępowania praw własności jest warunkiem sine qua non dokonywania takich zmian tych praw, które umożliwiają ludziom uzyskanie większej użyteczności. Wolność transferu praw własności warunkuje tym samym istnienie rynków efektywnych.

Również późniejsze ujęcie definicji praw własności przez H. Demsetza wychodzi poza tradycyjne określenia tej kategorii. Prawa własności oznaczają ukształtowane przez prawo zwyczaje, a także moralność uprawnienia ograniczające zakres dyspozycji jednostki co do zawłasz-

<sup>51</sup> H. Demsetz, op. cit.

<sup>52</sup> E. Furubotn, S. Pejovich, op. cit.

<sup>53</sup> G. Charreaux i inni, op. cit., s. 64.



czania i wykorzystywania zasobów w stosunku do innych podmiotów gospodarczych<sup>54</sup>.

U podstaw teorii praw własności leży przesłanka, że większość dóbr charakteryzuje się taką wiązką cech, która nie pozwala na utrzymanie tradycyjnego założenia, że produkcja czy konsumpcja określonego dobra nie wywiera wpływu na inne podmioty rynku. Stawia się więc tezę, że sytuacja normalną w każdej gospodarce jest występowanie efektów zewnętrznych, a więc takich powiązań między podmiotami, które nie są koordynowane przez rynek. W teorii praw własności wskazuje się na możliwość i potrzebę ograniczania zasięgu stosunków niewymiennych poprzez internalizację efektów zewnętrznych. Aby to było możliwe, konieczne jest podejmowanie przez państwo określonych przedsięwzięć prawnoinstytucjonalnych, które powinny prowadzić do precyzyjnego podziału praw własności. Brak wykształconych praw własności prowadzi do nieoptymalnej alokacji zasobów, stąd dążenie do lepszego wykorzystania zasobów wiąże się z wykorzystaniem pierwotnej funkcji praw własności, polegającej na tworzeniu bodźców zapewniających wyższy stopień internalizacji efektów zewnętrznych. Internalizacja nie jest jednak procesem nie wymagającym ponoszenia kosztów, wymaga bowiem nakładów niezbędnych do produkcji określonych informacji. Kosztami tymi są właśnie koszty transakcyjne, czyli – zgodnie z definicją Coase’a – „koszty używania mechanizmu cenowego”<sup>55</sup>.

Doprowadzenie do sytuacji, w której prawa własności jednostki respektowane są przez innych – wymaga ponoszenia przez tę jednostkę określonych kosztów. Mogą to być na przykład koszty prawnego zastrzeżenia określonej wiedzy, umiejętności, znaku towarowego, wzoru użytkowego itp.

Efektywne i skuteczne wykorzystanie praw własności związane jest także z ponoszeniem określonych kosztów pozyskiwania, przetwarzania, analizowania i przechowywania informacji. Jest to następstwem zjawiska asymetrii informacyjnej pomiędzy różnymi ludźmi, którzy są zainteresowani egzekwowaniem praw własności. Przykładem może być nierówny dostęp do informacji właścicieli (akcjonariuszy) i menedżerów w spółkach akcyjnych.

Zwolennicy teorii praw własności zwracają uwagę na to, że rynek może w pełni skutecznie funkcjonować tylko na tych obszarach gospodarki, w ramach których występują typowe dobra prywatne. Dobra prywatne charakteryzują się wyłącznością i konkurencyjnością konsumpcji. W przypadku tych dóbr można jednoznacznie określić prawa właściciela do:

<sup>54</sup> H. Demsetz, *Economic, Legal and Political Dimensions of Competition*, Amsterdam – New York – Oxford 1982, s. 25–32.

<sup>55</sup> R. Coase, *The Nature of the Firm*, „*Economica*” 1937, nr 4.



- użytkowania posiadanego zasobu,
- uzyskania dochodu z zasobów,
- zmian form i/lub istoty zasobów<sup>56</sup>.

Tam gdzie występują dobra publiczne czy też dobra mieszane (np. w postaci tzw. dóbr klubowych) rola rynku jest na ogół ograniczona. Utrudniona jest także egzekucja i ochrona praw własności w przypadku tzw. dóbr płynnych, takich jak np. patenty czy know-how<sup>57</sup>.

Należy wreszcie zaznaczyć, że u podłoża teorii praw własności leży kilka założeń o fundamentalnym charakterze. Spełnienie tych założeń jest warunkiem sine qua non doniosłości i adekwatności teorii praw własności. Założenia te są następujące:

- Podtrzymane jest założenie teorii neoklasycznej o racjonalności zachowań podmiotów gospodarczych. Prawa własności są maksymalnie efektywne tylko wtedy, gdy ich posiadacze postępują zgodnie z zasadą racjonalności.

- Niezależnie od występującego systemu ekonomicznego, niezależnie od tego, kim i jacy są posiadacze praw własności, podmioty ekonomiczne maksymalizują ich funkcje użyteczności w drodze poszukiwania dróg zaspokojenia interesu własnego.

- Każda jednostka poddana jest ograniczeniom wynikającym z istnienia szerszej struktury, do której należy. Teoria praw własności uwzględnia historię organizacji i zajmuje się ich porównaniami.

- Informacja nigdy nie jest doskonała, a koszty transakcji nigdy nie są zerowe.

- Maksymalizacja użyteczności indywidualnej przyczynia się do wzrostu użyteczności społecznej<sup>58</sup>.

## 1.5.2

### *Predykcje wyprowadzane z teorii praw własności<sup>59</sup>*

Teoria praw własności pozwala dokonywać predykcji zachowań menedżerów w zależności od tego, w jakich formach (strukturach) organizacyjnych funkcjonują zarządzane przez nich przedsiębiorstwa. Szczególnie dużo uwagi przywiązuje się do sytuacji, w których prawa własności podlegają osłabieniu. W tych warunkach występuje tendencja do kon-

<sup>56</sup> E. Furubotn, S. Pejovich, op. cit.

<sup>57</sup> O. E. Williamson, Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, „Administrative Science Quarterly” 1991, nr 36.

<sup>58</sup> G. Charreaux i inni, op. cit., s. 66.

<sup>59</sup> Por. G. Charreaux i inni, op. cit., s. 66–69.

wergencji i porównywalności zachowań różnych menedżerów. Rozważać można w tym celu różne formy organizacyjne przedsiębiorstw.

Pierwszą możliwą sytuacją jest firma, której zysk jest reglamentowany przez obowiązujące regulacje (np. maksymalna dopuszczalna stopa zysku). W takiej firmie menedżerowie są raczej nastawieni na maksymalizację ich funkcji użyteczności. Akcjonariusze nie są zainteresowani nadmierną kontrolą menedżerów – zysk i tak nie może bowiem przekroczyć określonego pułapu. Prawdopodobnie w rozważanym typie przedsiębiorstwa będzie się podejmować dużo inwestycji luksusowych, mających niewiele wspólnego z rachunkiem ekonomicznym.

Druga sytuacja – to firma z rozdrobnionym akcjonariatem, zarządzana przez płatnych menedżerów. Prawa własności są w takiej firmie słabe, a ich efektywność ograniczona. Drobni akcjonariusze nie mają silnej motywacji, aby kontrolować dyskrecjonalne zachowania kierowników. Dowolność zachowań menedżerów podlega jednak ograniczeniom. Nie mogą oni dopuścić do spadku zysków poniżej pewnego minimalnego poziomu, który jest wymagany przez akcjonariat. Zbyt silne obniżenie zysku prowadziłoby także do spadku wartości menedżerów na rynku pracy – wartość ta zależna jest bowiem między innymi od zdolności do takiego zarządzania firmą, które przynosi zyski. Należy również zauważyć, że koszty dyskrecjonalnych zachowań menedżerów zostaną z dużym prawdopodobieństwem zauważone przez ich kontrahentów, co także sprzyja większej powściągliwości zachowań menedżerów.

Trzecim możliwym przypadkiem jest spółdzielnia (towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, kasy oszczędnościowe itp.). Ze względu na brak precyzyjnie wykształconych praw własności i właścicieli zawłaszczających zyski, organizacje te są źródłem nieefektywności. Menedżerowie mają w nich zazwyczaj tendencję – podobnie jak w dwu poprzednich przypadkach – do maksymalizowania własnej funkcji użyteczności.

Czwarta potencjalna sytuacja dotyczy firmy publicznej (państwowej). Własność jest tutaj szczególnie rozmyta, a koszty odkrycia nieefektywności szczególnie wysokie.

Kolejny przypadek to przedsiębiorstwo socjalistyczne. W tego typu przedsiębiorstwie szczególne zagrożenia dla efektywności stanowią zachowania menedżerów polegające na akumulowaniu kapitału przeznaczonego na pokonywanie trudności, jakie mogą wystąpić w przyszłości.

Ostatnia, szósta sytuacja odnosi się do firmy zarządzanej przez samorząd pracowniczy (przedsiębiorstwo samorządne). Temu przypadkowi szczególnie dużo miejsca poświęcili M. C. Jensen i W. C. Meckling. Jest to ich zdaniem sytuacja najbardziej oddalona od kapitalizmu. Pracownicy nie są tutaj właścicielami firmy w tradycyjnym tego słowa



znaczeniu, gdyż nie mają prawa do wypracowanej przez przedsiębiorstwo nadwyżki. Jensen i Mecking podkreślają, że przedsiębiorstwo samorządne może funkcjonować zarówno w ramach gospodarki rynkowej, jak i w ramach gospodarki socjalistycznej, gdzie wyklucza się istnienie prywatnych praw własności do firmy i gdzie wszystkie aktywa produkcyjne pozostają wciąż własnością państwa. Podstawowa różnica pomiędzy przedsiębiorstwem kapitalistycznym a przedsiębiorstwem samorządnym polega na tym, że w tym ostatnim nikt nie jest zainteresowany maksymalizacją zysku. Występuje natomiast zainteresowanie maksymalizacją średniej nadwyżki na pracownika<sup>60</sup>. W przedsiębiorstwie samorządnym występuje też skłonność do działania na krótką metę – branie pod uwagę długiego horyzontu nie leży w interesie współzarządzających przedsiębiorstwem pracowników. W gospodarce z przedsiębiorstwami samorządnymi występuje też tzw. problem wejścia. Optymalizacja gospodarki w sensie Pareto wymaga nieograniczonej swobody nowych wejść. W rozważanym typie gospodarki nie ma jednak realizatorów tego postulatu. Kolejna trudność wiąże się z brakiem silnej motywacji pracowników do precyzyjnego kontrolowania menedżerów. Osłabienie motywacji wynika z braku transferowalności praw własności pracowników do majątku przedsiębiorstwa. Prawa własności zatrudnionych ograniczają się do partycypacji w wypracowanych nadwyżkach pieniężnych (cash-flows). Istnieją wreszcie obawy odnośnie do tego, czy firma samorządna będzie w stanie rozwijać w odpowiednim tempie swój potencjał innowacyjny.

## 1.6

### *Teoria kosztów transakcyjnych*

#### 1.6.1

##### *Źródła i poprzednicy<sup>61</sup>*

Teoria kosztów transakcyjnych jest jednym z trzech głównych składników nowej ekonomii instytucjonalnej (obok teorii agencji i teorii praw własności). Jest przy tym często uważana za najbardziej wpływową

<sup>60</sup> Obserwację tę poczynił znacznie wcześniej badacz zachowań przedsiębiorstw kontrolowanych przez pracowników (tzw. model „ilyryjski”) – zob. B. Ward, *The Firm in Iliria*, „*American Economic Review*” 1958, nr 4.

<sup>61</sup> W tym miejscu ograniczono się tylko do podania najważniejszych źródeł i poprzedników współczesnej teorii kosztów transakcyjnych Williamsona. Kompletnie omówienie tego zagadnienia przedstawia Williamson, który poprzedników zakwalifikował do trzech dyscyplin: ekonomia, prawo i teoria organizacji. Zob. O. E. Williamson, *The Economic...*, op. cit., s. 2–12.





i bogaty teoretycznie nurt w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej<sup>62</sup>. Teoria kosztów transakcyjnych jest niekiedy traktowana jako serce nowej teorii firmy<sup>63</sup>.

U podłoża powstania omawianej koncepcji leżała krytyka neoklasycznej teorii firmy. Jednym z podstawowych punktów tej krytyki był zarzut o nieuwzględnianiu w mainstream economics aspektów instytucjonalnych (założenie czarnej skrzynki).

Teoria kosztów transakcyjnych jest zgodna w podstawowych założeniach metodologicznych z ekonomią głównego nurtu. Jej główną cechą jest prowadzenie rozumowania w kategoriach efektywnościowych. Dlatego też uważa się, że teoria kosztów transakcyjnych, jako jeden ze składników nowej ekonomii instytucjonalnej, pozostaje z ekonomią neoklasyką w relacji komplementarności, a nie substytucji<sup>64</sup>.

Podwaliny teorii kosztów transakcyjnych zostały stworzone przez R. Coase. W klasycznym artykule „The Nature of the Firm” zauważył on, że głównym powodem powstawania firm jest fakt, że posługiwanie się mechanizmem cen pociąga za sobą określone koszty (np. koszty określenia cen rynkowych, koszty negocjowania i zawierania kontraktów)<sup>65</sup>. Dlatego może być uzasadniona rezygnacja z posługiwania się mechanizmem rynkowym i wskazane zastąpienie go przez koordynację administracyjną (firma). W tym ujęciu mechanizm cen (rynek) oraz kontrola przedsiębiorcza (menedżerska), czyli firma, są alternatywnymi sposobami organizacji produkcji, a centralny problem sprowadza się do koordynacji alokacji zasobów. Istota firmy jest wyprowadzana ze stosunków wymiennych zachodzących pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego.

W literaturze podkreśla się, że pierwotne sformułowanie podstaw teorii kosztów transakcyjnych miało liczne słabości, które stanowią przedmiot krytyki<sup>66</sup>. Uważa się mianowicie, że pogląd, zgodnie z którym firmy i rynki są alternatywnymi sposobami koordynacji działalności produkcyjnej, jest niespójny. Twierdzenie, że firmy zajmują miejsce rynków oznacza, że rynki mogą istnieć bez firm. Jest to jednak

<sup>62</sup> Por. **M. Dietrich**, *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London, 1994, s. 2.

<sup>63</sup> *Transaction Cost Economics and Beyond*, ed. **J. Groenewegen**, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1996, s. VII.

<sup>64</sup> **O. E. Williamson**, *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York 1975.

<sup>65</sup> **R. Coase**, op. cit.

<sup>66</sup> **M. Dietrich**, op. cit., s. 17.

niemożliwe, gdyż nieistnienie firm implikuje brak produkcji, co z kolei implikuje, że rynki nie mające żadnej funkcji do spełnienia nie istnieją<sup>67</sup>.

Na uwagę zasługuje także wkład K. J. Arrowa. Jako pierwszy użył on terminu „koszty transakcyjne”, definiując je jako koszty działania systemu gospodarczego. W ujęciu tego autora koszty transakcyjne są kategorią bardziej ogólną od kategorii niepowodzenia rynku (market failure). W niektórych przypadkach blokują one powstawanie rynków<sup>68</sup>.

Kontrybucja H. Simona do powstania teorii kosztów transakcyjnych polegała na wprowadzeniu koncepcji ograniczonej racjonalności<sup>69</sup>.

Należy także wskazać na prace zaliczane do tzw. ekonomii informacji (economics of information), których głównym osiągnięciem było zwrócenie uwagi na asymetrię informacji zarówno typu *ax ante*, jak i *ex post* (w stosunku do transakcji)<sup>70</sup>.

## 1.6.2

### Główne założenia i poglądy

Teoria kosztów transakcyjnych zajmuje się wyborem najlepszego sposobu regulacji (governance structure) transakcji. Zawiera dwa bieguny - rynek i hierarchia<sup>71</sup>. Są to dwa skrajne rozwiązania, których wybór zdeterminowany jest przez poziom kosztów transakcyjnych związanych z realizacją transakcji. Wyróżnia się dwa rodzaje kosztów transakcyjnych:

- *ex ante* – koszty doprowadzenia do transakcji (np. wyszukanie partnerów, sformułowanie warunków kontraktu itp);
- *ex post* – koszty stwierdzenia czy transakcja odbyła się zgodnie z ustalonymi warunkami, koszty rozwiązania ewentualnych sporów itp.

Koszty transakcyjne rozpatrywane są przy przyjęciu dwóch założeń behawioralnych:

- zachowania ludzkie charakteryzuje oportunistyczny;
- zachowania ludzkie cechuje ograniczona racjonalność.

<sup>67</sup> Ibidem, s. 17.

<sup>68</sup> K. J. Arrow, The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation, in The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System. Vol. 1. U. S. Joint Economic Committee, 91 Congress, 1 Session. Washington, D. C.: U. S. Government Printing Office 1969, s. 59–73.

<sup>69</sup> Koncepcja ta została omówiona w p. 1.3.3.

<sup>70</sup> G. A. Akerlof, The Market for „Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, „Quarterly Journal of Economics” 1970, nr 84.

<sup>71</sup> O. E. Williamson, Economic..., op. cit., s. 16.



Spełnienie obu założeń warunkuje wystąpienie kosztów transakcyjnych. Teoretycznie można wyróżnić dwa ekstremalne sposoby regulacji transakcji:

- ogólna, generalna regulacja rynkowa (pojedyncze, niepowtarzalne transakcje rynkowe);
- regulacja administracyjna (hierarchiczna).

Spektrum możliwych sposobów regulacji transakcji zawiera się między rynkiem a hierarchią. Pomiędzy skrajnymi punktami występuje współpraca obu stron w regulacji przebiegu transakcji (private ordering), czyli obszar zachowań kooperacyjnych.

Efektywność poszczególnych form regulacji zależy od następujących własności transakcji: specyficzność zasobów, niepewność, częstotliwość.

Ogólne zależności między formą regulacji a własnościami transakcji są następujące:

- regulacja rynkowa – wskazana jest przy braku specyficzności zasobów, wykazuje szczególną efektywność w przypadku transakcji wielokrotnych;
- regulacja trójstronna (z udziałem arbitra) – zalecana jest w przypadku okazjonalnych transakcji wymagających częściowo lub w pełni specyficznych zasobów;
- regulacja dwustronna – rekomendowana jest w przypadku średniej specyficzności nakładów i wielokrotnych transakcji;
- regulacja administracyjna – wskazana jest w sytuacji wysokiej specyficzności nakładów i transakcji wielokrotnych oraz w przypadku transakcji okazjonalnych.

Niezależnie od stopnia niepewności wszelkie transakcje „niespecyficzne” są najefektywniej regulowane przez rynek. W przypadku częściowej specyficzności i przy wysokiej niepewności występuje tendencja do polaryzacji sposobów regulacji:

- w kierunku transakcji rynkowych – dążenie do ograniczenia specyficzności;
- w kierunku transakcji hierarchicznych – dążenie do podniesienia specyficzności.

Efektywna kooperacja (transakcje regulowane dwustronnie lub trójstronnie) wymaga jednostronnych lub dwustronnych zastawów (np. spowodowania switching costs, czyli kosztów przestawienia się na innego dostawcę lub odbiorcę).

W przeciwieństwie do ortodoksyjnej teorii ekonomicznej, ujmującej wyłącznie koszty produkcji, teoria kosztów transakcyjnych uwzględnia także koszty transakcyjne. W teorii neoklasycznej firma widziana była



w perspektywie funkcji produkcji. W teorii kosztów transakcji firma traktowana jest jako struktura regulacji (governance structure), umożliwiającą minimalizację kosztów transakcyjnych.

Teoria kosztów transakcyjnych pozornie odnosi się tylko do poziomu firmy (mikro) w gospodarce rynkowej. Wydaje się jednak, że jej moc predykcyjną można bez trudu rozszerzyć na wyższe poziomy analityczne (mezo- i makro-) oraz na inne typy gospodarek. W skrajnej wersji „hierarchia” Williamsona może objąć całą gospodarkę, która z pewnością utraciłaby jednak wówczas atrybuty gospodarki rynkowej.

Koncepcja kosztów transakcyjnych jest uzupełnieniem, rozwinięciem, a nie zaprzeczeniem teorii ortodoksyjnej. Eliminuje najbardziej kontrfaktyczne predykcje tej teorii i tworzy całą gamę nowych predykcji, które w konwencjonalnej teorii nie występują<sup>72</sup>.

### 1.6.3

#### Krytyka

Popularność teorii kosztów transakcyjnych przyczyniła się do tego, że wielu autorów poddaje ją bardzo wnikliwej ocenie. Stąd też całkiem pokaźna jest lista uwag krytycznych pod adresem tej teorii.

W pierwszej kolejności należy wskazać na dwie słabe strony analizowanej koncepcji, których wystąpienie we współczesnej wersji teorii sformułowanej przez Williamsona wiąże się z akceptacją poglądów Coase’a. Na jedną z nich zwrócono już uwagę wcześniej. Rozpatrywane przez Williamsona różne struktury regulacji traktowane są jako alternatywne sposoby organizacji produkcji. M. Dietrich wskazuje, że teoretycznie implikuje to ewentualność wystąpienia sytuacji, w której nie ma firm, co jest logicznie niemożliwe, gdyż brak firm oznacza brak produkcji<sup>73</sup>. Zarzut Dietricha wydaje się jednak nieuzasadniony. Pełny czy doskonały rynek ze spektrum możliwych rozwiązań instytucjonalnych Williamsona mógłby bowiem oznaczać istnienie wyłącznie jednoosobowych firm, których działalność byłaby koordynowana przez rynek. Nie występowałaby natomiast ogólna koordynacja administracyjna wewnątrz firm, gdyż te nie miałyby struktur hierarchicznych.

<sup>72</sup> A. M. Rugman, *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*, New York Columbia University Press, New York 1981, s. 16.

<sup>73</sup> M. Dietrich, *op. cit.*, s. 22–23.

(transakcji), jako wiodącej kategorii opisującej życie gospodarcze. W rzeczywistości cechą charakterystyczną firmy jest natomiast zarządzanie procesem produkcyjno-dystrybucyjnym<sup>74</sup>.

Drugi poważny zarzut pod adresem teorii kosztów transakcyjnych dotyczy tego, że logicznie konieczne dla teoretyków kosztów transakcyjnych jest przyjęcie występowania alokacji zasobów opartej na rynku. Ale jeśli nie jest możliwe posługiwanie się rynkami, to niemożliwe jest też mówienie o oszczędności kosztów transakcyjnych<sup>75</sup>. Aby można było określić oszczędności w kosztach transakcyjnych występujące przy różnych strukturach regulacji, konieczne jest istnienie punktu odniesienia, a tym punktem jest właśnie poziom kosztów transakcyjnych, gdy działalność gospodarcza koordynowana jest za pomocą rynku.

Wątpliwości budzi także sposób rozumienia przez Williamsona oportunistycznego. Niespójność i niekonsekwencja twórcy teorii kosztów transakcyjnych polegają na tym, że oportunizm raz przyjmowany jest jako uniwersalna cecha zachowań ludzkich, a następnie traktowany jest jako czynnik endogeniczny. Takie podejście zauważalne jest na przykład przy rozważaniu różnic kulturowych między USA i Japonią, które mają sprawiać, że występują różnice w poziomie oportunistycznym w obu tych krajach<sup>76</sup>. Istotnie w podejściu do oportunistycznego przez Williamsona można dostrzec pewną niekonsekwencję, ale nadużyciem jest chyba wyprowadzanie wniosku, że niższy poziom oportunistycznego w kulturze japońskiej podaje w wątpliwość uzasadnienie istnienia firm japońskich<sup>77</sup>.

Krytycy teorii kosztów transakcyjnych twierdzą także, że problematyczny jest pogląd, zgodnie z którym brak oportunistycznego oznacza zerowe koszty transakcyjne. Wskazuje się mianowicie, że nawet w przypadku niewystępowania zachowań oportunistycznych, sama ograniczona racjonalność może być dostatecznym warunkiem wystąpienia kosztów transakcyjnych<sup>78</sup>.

Poważnym uchybieniem teorii kosztów transakcyjnych jest pomieszanie pojęć ograniczonej racjonalności i oportunistycznego<sup>79</sup>. Pomieszenie to przypisuje się rozróżnieniu przez Williamsona dwóch rodzajów niepewności – niepewności parametrycznej i niepewności behawioralnej.

<sup>74</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>75</sup> Ibidem, s. 23.

<sup>76</sup> O. E. Williamson, *The Economic...*, op. cit., s. 122.

<sup>77</sup> M. M. Kay, *Markets, False Hierarchies and the Evolution of the Modern Corporation*, „*Journal of Economic Behaviour and Organization*” 1992, nr 17.

<sup>78</sup> M. Dietrich, op. cit., s. 24–25.

<sup>79</sup> Ibidem, s. 25.



Niepewność parametryczna odnosi się do zakłóceń zewnętrznych. Niepewność behawioralna ma charakter strategiczny i wiąże się z oportunistycznym.

Wskazuje się także na to, że niewłaściwy jest postulat Williamsona dotyczący sumowalności kosztów produkcji (neoklasycznych) i kosztów transakcyjnych. Koszty transakcyjne występują bowiem w sytuacji ograniczonej racjonalności, a koszty produkcji w warunkach doskonałej racjonalności<sup>80</sup>.

Powyższe uwagi krytyczne można uzupełnić następującymi spostrzeżeniami poczynionymi przez G. Koeniga<sup>81</sup>:

- Empiryczne uchwycenie kosztów transakcyjnych jest bardzo trudne; weryfikacja tej koncepcji nastęrcza istotne trudności.

- Wyjaśnienie pojawienia się firmy w gospodarce rynkowej ograniczone do kosztów transakcji ma charakter monoprzyczynowy – rodzi to istotne wątpliwości teoretyczne.

- Zbytнім uproszczeniem wydaje się odwoływanie się wyłącznie do kontraktów dwustronnych w analizie złożonej sieci relacji, które powstają w ramach organizacji.

- Teoria kosztów transakcyjnych przejęła niektóre niedostatki analizy neoklasycznej – na przykład ograniczenie pola zainteresowania do alokacji zasobów.

- Ujęcie ma charakter zbyt opisowy, a jest zbyt mało sformalizowane.

Należy wreszcie zwrócić uwagę na dwie kolejne słabości teorii kosztów transakcyjnych sformułowane przez M. Cassona i N. Wadesona<sup>82</sup>. Są one następujące:

- W teorii kosztów transakcyjnych zbyt wiele uwagi poświęca się oportunistom – istnienie firmy jest prawie w całości wyjaśnione z użyciem argumentu, że struktura organizacyjna (hierarchia) jest narzędziem służącym do zmniejszania lub eliminacji skutków oportunistów.

- W teorii kosztów transakcyjnych nie jest właściwie potraktowany problem wewnętrznej organizacji firmy. Rozważany jest on powierzchownie, a proponowana przez Williamsona typologia wewnętrznych struktur regulacji odwołuje się w szerokim zakresie do kosztów agencji w dużym stopniu zbieżnych z kosztami transakcyjnymi, co tylko potwierdza powyższe stwierdzenie o przywiązywaniu nadmiernego znaczenia do oportunistów jako kategorii wyjaśniającej istnienie firmy.

<sup>80</sup> Ibidem, s. 28–29.

<sup>81</sup> G. Koenig, op. cit.

<sup>82</sup> M. Casson, N. Wadeson, Communication Costs and the Boundaries of the Firm, Discussion Papers in Economics and Management, University of Reading, Series A, vol. IX (1996/97), no. 358.



## 1.7

*Współczesne teorie firmy a transformacja gospodarek postsocjalistycznych*

Przedstawione w podrozdziałach 1.1–1.6 tej części książki koncepcje stanowią trzon współczesnej teorii firmy. Są to koncepcje stosunkowo dobrze dopracowane, zwarte i funkcjonujące w literaturze jako dające się wyodrębnić zbiory usystematyzowanych poglądów dotyczących widzenia firmy w gospodarce rynkowej. Przyniesione koncepcje nie wyczerpują całości bardzo bogatej literatury zajmującej się firmą. Dla uzyskania bardziej kompletnego obrazu aktualnego stanu teorii firmy należy jeszcze wymienić co najmniej następujące koncepcje: ewolucyjna teoria firmy (evolutionary theory of the firm), kompetencyjna teoria firmy (competence theory of the firm), zasobowa teoria firmy (resource-based theory of the firm) oraz teoria firmy oparta na wiedzy (knowledge – based theory of the firm). Jednocześnie należy zauważyć bardzo silne zbliżenie, a właściwie daleko posunięte wzajemne przenikanie się ujęć firmy w ekonomii i w teorii zarządzania strategicznego. Obserwowane połączenie wysiłków badawczych obu nurtów wydaje się nawet upoważniać do mówienia o ich fuzji lub zjednoczeniu.

Ewolucyjna teoria firmy traktuje firmy jako heterogeniczne całości, które charakteryzują się unikalną wiedzą, powstającą w sposób kumulacyjny<sup>83</sup>.

Kompetencyjna perspektywa widzenia firm i ich strategii wyłoniła się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych obecnego stulecia, mimo że wcześniejsze poglądy wielu autorów stworzyły podstawy do jej powstania<sup>84</sup>. Kompetencje rozumie się jako typowo idiosynkretyczny (specyficzny) kapitał wiedzy, który pozwala jego posiadaczowi prowadzić działalność, a w szczególności rozwiązywać problemy – dzięki wiedzy jej posiadacz działa bardziej efektywnie niż inni. Wiedza jest rozłożona asymetrycznie między uczestników organizacji. W teorii firmy wiedza traktowana jest bardziej jako atrybut organizacji aniżeli indywidualnych osobników. Stąd uważa się, że jest ona trudna do imitacji i transferu.

<sup>83</sup> R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, Mass., 1982.

<sup>84</sup> N. J. Foss, Introduction. The Emerging Competence Perspective, w: *Towards a Competence Theory of the Firm*, ed. N. J. Foss and Ch. Knudsen, Routledge, London and New York 1996, s. 3.

Zasobowa teoria firmy kładzie nacisk na posiadane przez firmę specyficzne aktywa, umożliwiające jej skuteczne i pomyślne funkcjonowanie w otoczeniu<sup>85</sup>. Z zasobową teorią firmy ściśle związana jest, choć bardziej praktyczna w swej orientacji, rozwijana przez teoretyków zarządzania strategicznego koncepcja podstawowej kompetencji korporacji<sup>86</sup>.

Teorię firmy opartą na wiedzy można w zasadzie traktować jako synonim kompetencyjnej teorii firmy. Do twierdzenia takiego upoważnia przytoczona wyżej definicja kompetencji jako kapitału wiedzy. Teoria firmy oparta na wiedzy stara się wyjaśnić powstawanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej firmy w powiązaniu z szeroko rozumianą wiedzą posiadaną i zdobywaną przez firmę<sup>87</sup>.

Słuszna wydaje się propozycja N. J. Fossa, aby pokrótce scharakteryzowane w tym punkcie koncepcje określać łącznie mianem: kompetencyjna teoria firmy<sup>88</sup>. Koncepcje te mają bowiem bardzo ważną wspólną cechą. Przypisują one kapitalne znaczenie specyficznym zasobom posiadanym przez firmę. Zasoby te są związane z wiedzą. Mają często nieuchwytny, nienamacalny i niematerialny charakter. Zasoby te trudno jest przemieszczać.

### 1.7.1

#### *Tendencje w rozwoju współczesnej teorii firmy*

Niewątpliwą zasługą neoklasycznej teorii firmy jest to, że w ciągu całego okresu swego istnienia, dokonującego się rozwoju i ewolucji niektórych poglądów pozostawała ona punktem odniesienia dla innych pojawiających się koncepcji. Praktycznie podłożem dla powstania wszystkich wyżej omówionych koncepcji było dostrzeżenie różnych słabości teorii ortodoksyjnej. Chęć przewyciężenia tych słabości legła u podstaw nowych koncepcji. Niżej wskazano kilka najbardziej charakterystycznych tendencji w rozwoju współczesnej teorii firmy.

Po pierwsze, zauważalny jest bardzo szybki postęp, nie tylko ilościowy, ale także jakościowy, w pojawianiu się nowych wyjaśnień miejsca

<sup>85</sup> B. Wernerfelt, A Resource-based View of the Firm, „Strategic Management Journal” 1984, nr 5; E. T. Penrose, op. cit.

<sup>86</sup> C. K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review” 1990, vol. 66.

<sup>87</sup> D. Schendel, Knowledge and the Firm, „Strategic Management Journal”, 1996, vol. 17.

<sup>88</sup> N. J. Foss, op. cit., s. 2.



firmy. Można więc mówić o bardzo dużej różnorodności koncepcji w ramach współczesnej teorii firmy. Wydaje się, że różnorodność koncepcji wynika nie tylko z odmienności postaw badawczych teoretyków, ale jest też częściowo uwarunkowana zróżnicowaniem obiektów badawczych – rzeczywiste firmy różnią się bowiem pod wieloma względami. Sprawia to, że trudno jest zbudować jeden konstrukt teoretyczny obejmujący wszystkie możliwe przypadki.

Po drugie, dostrzeżono, że różne teorie firmy mogą pełnić w ekonomii odmienne role. W teorii równowagi ogólnej i w teorii organizacji branży można się zadowolić ujęciem przedsiębiorstwa jako czarnej skrzynki. W przeciwieństwie do tego poglądu, koncepcja czarnej skrzynki jest niedostosowana do analizy systemu społecznego i technicznego, jakim jest firma. Takie badanie wymaga bowiem głębokiego wniknięcia w organizację wewnętrzną. Dla teorii równowagi ogólnej nie jest ważne czy przedsiębiorcy powinni, czy nie powinni być traktowani jako czynnik produkcji albo też czy zyski firmy powinny lub nie powinny być dzielone między właścicieli i menedżerów. Kwestie te są natomiast bardzo istotne dla teorii próbujących badać wewnętrzną rzeczywistość firm. Różnice w postawach poznawczych sprawiają, że dla jednych ekonomistów firmy są jednostkami świata rzeczywistego, podczas gdy inni postrzegają firmę tylko jako ogniwo teoretyczne, konstrukcję umysłową wyjaśniającą przejście od przyczyny do skutku<sup>89</sup>.

Po trzecie, cechą zaprezentowanych teorii firmy jest rozłożenie akcentów na różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jedne teorie skupiają uwagę na wyjaśnieniu warunków istnienia, inne na kształtowaniu cen, zachowaniach menedżerów, wzroście itp. Wieloaspektowość zainteresowań wskazuje, że zaprezentowane teorie należy postrzegać bardziej w kategoriach komplementarności aniżeli substytucyjności. Teorie te mogą obok siebie pokojowo koegzystować, a wyższość którejś z nich może być kwestią subiektywnej oceny (może wynikać np. z mody).

Po czwarte, we współczesnych teoriach firmy wyraźnie zaznacza się chęć możliwie pełnego poznania zawartości „czarnej skrzynki”. Oprócz teorii omówionych wyżej zagadnieniem tym zajmują się szczególnie szeroko przedstawiciele teorii organizacji i zarządzania. Co więcej, wyczerpujące badania wnętrza „czarnej skrzynki” niekoniecznie prowadzą do wyników sprzecznych z ustaleniami teorii bardziej ogólnych przyjmujących postulat „czarnej skrzynki”. W efekcie możliwe jest

<sup>89</sup> *The Firm as a Nexus of Treaties*, ed. M. Aoki, B. Gustawson, O. E. Williamson, SAGE Publications, London 1990, s. 1–2.



współistnienie różnych podejść, które mogą stanowić użyteczne możliwości w zależności od przyjętego poziomu abstrakcji analizy.

Po piąte, podanie w wątpliwość neoklasycznych zasad racjonalności i optymalizacji nie doprowadziło dotychczas – jak się wydaje – do powstania prawdziwych innych propozycji, dających się operacjonalizować. Propozycje optymalizacji i zachowań satysfakcjonujących wydają się bardziej komplementarne aniżeli konkurencyjne<sup>90</sup>.

### 1.7.2

#### *Założenia ontologiczne i epistemologiczne badań zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia*

Zarówno przygotowanie i przeprowadzenie badań zachowań przedsiębiorstw, jak i interpretacja uzyskanych wyników wymagają sformułowania założeń ontologicznych i epistemologicznych.

Założenia ontologiczne dotyczą istoty przedmiotu badań lub działania – odpowiadają na pytanie czym(kim) ten przedmiot jest. We współczesnej metodologii nauk społecznych raczej odrzuca się skrajne rozwiązania, jakimi są holizm (kolektywizm) i redukcjonizm (indywidualizm, elementaryzm)<sup>91</sup>. Sugeruje się raczej podejście określane mianem systemizmu. Podstawowe założenia ontologiczne można więc wyprowadzić z systemizmu, nie ograniczając się jednakże do tego zbioru poglądów. Założenia te są następujące<sup>92</sup>:

- Przedsiębiorstwo nie jest ani prostym agregatem jednostek ludzkich, ani też ponadjednostkową całością – jest ono systemem wzajemnie powiązanych jednostek.

- Zgodnie z postulatami ogólnej teorii systemów, przedsiębiorstwo jest elementem porządku hierarchicznego, tzn. jest systemem hierarchicznym (wielopoziomowym) – systemy określonego poziomu (podsystemy) tworzą łącznie systemy wyższego poziomu<sup>93</sup>.

<sup>90</sup> G. Koenig, op. cit., s. 97–98.

<sup>91</sup> Założenia ontologiczne i metodologiczne obu postaw trafnie zrekonstruował M. Bunge, A System Concept of Society. Beyond Individualism and Holism, „Theory and Decision” 1979, vol. 10. Zob. też M. Gorynia, Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej, Wydawnictwo AE, Poznań 1995, s. 14–16; S. Nowak, Metodologia nauk społecznych, PWN, Warszawa 1985, s. 100.

<sup>92</sup> Por. W. J. Otta, Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej „Ekonomista” 1996, nr 1.

<sup>93</sup> M. Gorynia, Poziomy analizy w naukach ekonomicznych, „Ekonomista” 1993, nr 4.

- Z wcześniejszych założeń wynika, że równie właściwe jest ich odnoszenie do przedsiębiorstwa, jak i do gospodarki jako całości.

- Przedsiębiorstwo jest systemem wielopodmiotowym – w jego skład wchodzi ludzie i grupy ludzi zachowujące się w sposób rozmyślny<sup>94</sup>. Zachowania podmiotów uwarunkowane są przez kontekst subiektywny i obiektywny. Kontekst subiektywny tworzą zasoby wiedzy oraz normy danego podmiotu. Kontekst obiektywny związany jest z oddziaływaniami regulacyjnymi (wpływ innych podmiotów na dany podmiot) oraz z wpływem realnej sfery gospodarowania (warunki naturalne, zasoby, standardy techniczne, popyt itp.).

- Zależność między zachowaniem podmiotu a kontekstem, w jakim działa, jest dwustronna, czyli ma charakter sprzężenia zwrotnego; podmioty przystosowują swe działania do kontekstu, jednocześnie jednak wywierają wpływ na tenże kontekst.

- Przedsiębiorstwo jest systemem socjo-technicznym – wykorzystywana jest w nim technika przedmiotowa (środki produkcji) oraz technika czynnościowa (metody i procedury posługiwania się środkami produkcji).

- Przedsiębiorstwo jest dynamicznym systemem interakcyjnym. Interakcje zachodzą pomiędzy poszczególnymi podsystemami tego systemu oraz pomiędzy tymi podsystemami i systemem jako całością. Interakcjami tymi rządzą zinstytucjonalizowane reguły gry. Instytucjonalizacja reguł gry oznacza takie ich cechy, jak powtarzalność i przewidywalność. Instytucjonalizacja może być sformalizowana (system prawny), jak też może odwoływać się do zwyczaju. Instytucjonalizacja reguł gry dotyczy oczywiście także relacji przedsiębiorstwa z systemami wyższego rzędu (np. mezo czy makro).

Równie istotne jak założenia ontologiczne są powiązane z nimi postulaty metodologiczne. Są one następujące<sup>95</sup>:

- Założenie systemizmu metodologicznego – konieczność uwzględnienia w badaniach zarówno cech elementów składowych, jak i cech systemowych, wynikających z interakcji podmiotów gospodarczych<sup>96</sup>.

<sup>94</sup> Zachowanie się jest reakcją, jeśli zmiany są zewnętrznie zdeterminowane. Stanowi ono odpowiedź, gdy zmiany zewnętrzne są konieczne, lecz niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych. Podmiot jest w tym przypadku współautorem swego zachowania się. Podmiot podejmuje działania, gdy zmiany zewnętrzne nie są ani konieczne, ani wystarczające do zainicjowania zachowania. Działanie jest więc procesem autodeterminowanym. Por. R. L. Ackoff, O system pojęć systemowych, „Prakseologia” 1973, nr 2.

<sup>95</sup> W. J. Otta, Teoria..., op. cit.

<sup>96</sup> M. Bunge, A Systems..., op. cit.



- Założenie analizy wielopoziomowej – autonomicznej analizy danego poziomu, analizy kontekstualnej (w kontekście wyższego poziomu) oraz analizy redukcyjnej (wyjaśnianie poprzez zmienne niższego poziomu)<sup>97</sup>.
- Założenie wyjaśniania funkcjonalno-genetycznego – geneza zachowań podmiotów gospodarczych jest związana z ich normami oraz percepcją zewnętrznych i wewnętrznych ograniczeń. Spośród autonomicznych działań i częściowo autonomicznych odpowiedzi utrwalają się i rozpowszechniają się jednak tylko te, które prowadzą do pożądaných wyników.
- Założenie wyjaśniania dialektycznego – podmioty gospodarcze jednocześnie kształtują i przystosowują się do warunków działania.
- Założenie uwzględniania czynnika technicznego w wyjaśnianiu.
- Założenie analizy diachronicznej, obejmującej dłuższe odcinki czasu i wyjaśniającej zachowania podmiotów gospodarczych w kontekście gier, które rozgrywają.

### 1.7.3

#### *Potencjalny wkład współczesnych teorii firmy w wyjaśnienie zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia*

Trzonem współczesnej teorii firmy jest teoria neoklasyczna. Jednym z jej głównych twierdzeń jest twierdzenie, że celem firmy jest maksymalizacja zysku. Wspomniano już wcześniej, że w literaturze spotyka się poglądy, iż motyw maksymalizacji zysku nie jest w pełni realizowany w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. W gospodarce polskiej w okresie transformacji występują liczne przesłanki pozwalające twierdzić, że postulat ten jest tutaj spełniony w relatywnie niższym stopniu, choć kwantyfikacja różnicy stopnia spełnienia postulatu maksymalizacji zysku przedsiębiorstw w dojrzałej gospodarce rynkowej i w gospodarce okresu transformacji nie wydaje się możliwa.

Nawet zresztą w odniesieniu do celów funkcjonowania przedsiębiorstw w rozwiniętych gospodarkach rynkowych toczony jest spór pomiędzy przedstawicielami economics a przedstawicielami ekonomii menedżerskiej oraz nauk o organizacji i zarządzaniu<sup>98</sup>. Pierwsi prowadzą „... modelowe, często całkowicie heurystyczne analizy, w których przy-

<sup>97</sup> C. Steidle, Organization Theory and Multiplane Analysis (MPA); Steps Toward an Integration of Individual-Centered and Exchange-Oriented Explanatory Schemes, „Management International Review” 1983, nr 1.

<sup>98</sup> A. Noga, Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne, „Ekonomista” 1996, nr 6.



muje się cele przedsiębiorstwa jako założenia bez dbałości o to, w jakim stopniu są adekwatne do rzeczywistości. W takich analizach cele te przedstawiane są nierzadko w postaci sformalizowanej funkcji. Ważniejszą kwestią niż adekwatność przyjmowanego założenia celu do rzeczywistych kryteriów działania przedsiębiorstwa jest w tej płaszczyźnie sporu wewnętrzna zgodność – formalna i heurystyczna – budowanych modeli”<sup>99</sup>.

Stojący w opozycji do tego podejścia przedstawiciele ekonomii menedżerskiej oraz nauk o organizacji i zarządzaniu zajmują się raczej empirycznym identyfikowaniem celów konkretnych przedsiębiorstw i podejmują próby wyjaśniania dlaczego przedsiębiorstwa bardziej zainteresowane są osiąganiem tych, a nie innych celów.

Zasygnalizowane spory dotyczą głównie przydatności zasady maksymalizacji zysku do wyjaśnienia i predykcji zachowań przedsiębiorstw. Udanej syntezy poglądów przemawiających za i przeciw wykorzystaniu tej zasady dokonał A. Noga<sup>100</sup>.

Najważniejsze argumenty „za” są następujące:

- Zysk jest najbardziej syntetycznym, a jednocześnie prostym motywem kierującym działaniami przedsiębiorstwa. Przyjęcie tego postulatu umożliwi prowadzenie przejrzystych wyjaśnień.
- Siły konkurencji działające w różnych branżach w sposób odmienny w tendencji i na dłuższą metę zmuszają przedsiębiorstwa do maksymalizacji zysku. Niespełnienie tego warunku prowadzi do bankructwa.
- Zdolność predykcyjna modeli zakładających cel maksymalizacji zysku jest zadowalająca. Można budować prognozy właściwie przewidujące zachowania cenowe i produkcyjne przedsiębiorstw.
- Zasada maksymalizacji zysku pozwala na połączenie analiz wyjaśniających zachowania mikroekonomiczne na poziomie przedsiębiorstw z analizami wyjaśniającymi funkcjonowanie branż i gospodarek.

Przeciw wykorzystaniu zasady maksymalizacji w analizie funkcjonowania przedsiębiorstw przemawiają następujące okoliczności:

- Niepewność otoczenia i ograniczona zdolność rozpoznawania wszystkich możliwych wariantów decyzyjnych podważają zasadność postulatu maksymalizacji zysku. Zagadnienie dodatkowo komplikuje się przy rozważaniu krótkiego i długiego okresu.
- Oddzielenie we współczesnych przedsiębiorstwach kontroli od własności nakazuje zakwestionować poprawność zasady maksymalizacji zysku.

<sup>99</sup> Ibidem.

<sup>100</sup> Ibidem.

• W rzeczywistych zachowaniach przedsiębiorstw można spotkać wiele działań sprzecznych z zasadą maksymalizacji zysku.

Wskazać można wiele innych przesłanek świadczących o tym, że aspekty efektywnościowe nie są decydującym kryterium zachowań przedsiębiorstw polskich w okresie przejścia<sup>101</sup>.

Po pierwsze, występowały przejawy „amortyzowania” przez przedsiębiorstwa wymogów efektywnościowych i „miękkiego” finansowania działalności, np.:

- zadłużenie wzajemne przedsiębiorstw<sup>102</sup>,
- opóźnienia w płaceniu podatków<sup>103</sup>,
- złe długi w bankach.

Po drugie, do połowy 1992 roku spadek produkcji przemysłowej był większy niż spadek zatrudnienia. Oznaczało to spadek wydajności pracy. Dopiero od połowy 1993 roku zaczęto notować wzrost produkcji przemysłowej, przy utrzymującym się zmniejszaniu zatrudnienia. W następnych latach spadkowi stopy bezrobocia towarzyszył już wzrost wydajności pracy.

Po trzecie, przyjęte koncepcje i realizowana polityka prywatyzacji nie sprzyjały szybkim zmianom instytucjonalnym i strukturalnym w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa były w większości przypadków prywatyzowane bez uprzedniej restrukturyzacji<sup>104</sup>.

Znaczna część stosowanych metod prywatyzacji nie sprzyja wykształceniu się jednolitego ośrodka kierowniczego w przedsiębiorstwach. Zwalnia to procesy przystosowawcze. W wielu przedsiębiorstwach prywatyzacja nie pociąga za sobą istotnych zmian w strukturze i metodach zarządzania.

Po czwarte, nie zmieniono ustawy o przedsiębiorstwach państwowych, przyznającej duże uprawnienia radom pracowniczym. Postanowienia tej ustawy przyczyniały się do wytworzenia w przedsiębiorstwach państwowych (nie sprywatyzowanych) struktury władzy określanej mianem „trójkąta bermudzkiego”. Trzy podstawowe ośrodki władzy

<sup>101</sup> Por. W. J. Otta, M. Gorynia, Export Turnaround – Switching from the CMEA to Competitive Markets, w: International Business and Europe after 1992 – Proceedings of the EIBA 19 Annual Conference, Lisboa, December 12–14 1993.

<sup>102</sup> B. Pinto, M. Belka, S. Krajewski, Transforming State Enterprises in Poland. Microeconomic Evidence of Adjustment Policy, Research Working Paper WPS 1101, The World Bank, Feb. 1993.

<sup>103</sup> Ibidem.

<sup>104</sup> Założenie poprzedniej restrukturyzacji przyjęto w odniesieniu do znacznej części prywatyzowanych przedsiębiorstw w byłej NRD – zob. H. Siebert, German Unification: the Economics of Transition, „Economic Policy” 1991, vol. 13.



w przedsiębiorstwie to dyrekcja, samorząd pracowniczy i związki zawodowe. Ośrodki te mają zazwyczaj dość władzy, by wzajemnie się blokować, ale zbyt mało, by przeprowadzić konstruktywne działania. Słaba jest pozycja dyrekcji, która nie znajduje często wsparcia ze strony państwowej administracji gospodarczej mimo tego, że państwo jest de jure właścicielem przedsiębiorstw.

Po piąte, polityka gospodarcza państwa opierała się często na bodźcach negatywnych wobec przedsiębiorstw. Zewnętrzne środowisko ma charakter wymagający i najczęściej wrogi. Nie podejmowano na szerszą skalę przedsięwzięć mających wspomóc przedsiębiorstwa w procesach przystosowawczych.

Po szóste, wrogość i niepewność środowiska gospodarczego jest wzmocniona przez niektóre czynniki kulturowe, a mianowicie:

- brak tradycji działania na rynku;
- utożsamianie reguł gospodarki rynkowej z „prawem dżungli” – brakiem jakichkolwiek ograniczeń prawnych i etycznych;
- nawyki mafijnego i omijającego prawo działania wytworzone przez wieloletnie praktyki czarnego i szarego rynku.

Po siódme, destrukcyjnym i generującym niepewność zjawiskom w środowisku ekonomicznym i społecznym w niedostatecznym stopniu przeciwdziałają państwowe organa nadzorujące porządek ekonomiczny. Niepokojące rozmiary przybiera przemyt niektórych towarów. Duża jest liczba afer gospodarczych, z których wiele nie zostało wyjaśnionych. Przejawy nieuczciwej konkurencji nie są skutecznie eliminowane. W rezultacie legalnie działające przedsiębiorstwa są z góry stawiane w niekorzystnej pozycji.

Po ósme, trzeba wreszcie dostrzec lukę kwalifikacji, która utrudnia przedsiębiorstwom proces przystosowania. Najistotniejsze braki w zakresie kwalifikowanych kadr dotyczą kierowników szczebla strategicznego, kierowników finansowych, analityków marketingowych i finansowych. System edukacyjny powoli i z trudem przystosowuje się do nowych wymagań. Przemiany w edukacji ekonomicznej nie były dostatecznie wspierane przez państwo<sup>105</sup>.

Przytoczone argumenty wydają się wskazywać na ograniczenia w możliwościach wykorzystania neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa do wyjaśnienia i predykcji zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia. Argumenty te stanowią rozwinięcie i uzupełnienie przytoczonych

<sup>105</sup> Zob. M. Gorynia, W. J. Otta, The Business Education Industry in Poland. Current Trends and Challenges, „Journal of European Business Education” 1992, vol. 2, nr 1.



wcześniej poglądów, kwestionujących przydatność filaru neoklasycznej teorii firmy – zasady maksymalizacji zysku do badania zachowań przedsiębiorstw w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. Nie oznacza to jednak, że neoklasyczna teoria firmy jest całkowicie nieprzydatna. Można ją traktować jako model stanowiący pierwsze, ogólne przybliżenie rzeczywistości. W modelu tym, po wprowadzeniu dodatkowych założeń, możliwe jest wypracowanie rozwiązań bardziej szczegółowych i bardziej zbliżonych do konkretnych sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw. Zasadę maksymalizacji zysku można też pojmować jako swego rodzaju wzorzec, wskazujący ogólny kierunek postępowania, a nie w pełni oddający rzeczywiste zachowania przedsiębiorstw. Tak właśnie zdaje się traktować tę zasadę T. Gruszecki, uznając ją za wiarygodną w umiarkowanym, a nie rygorystycznym ujęciu: „Maksymalizacja jest tu rozumiana potocznie, jako zasada im więcej, tym lepiej, a nie jako maksymalizacja prowadząca do zrównania utargu krańcowego z krańcowym kosztem. Oczywiście, takie założenie można zrobić i jest ono zgodne z potoczną obserwacją i zdrowym rozsądkiem”<sup>106</sup>.

Menedżerskie teorie firmy mogą być bardzo wartościowym źródłem inspiracji w badaniach zachowań przedsiębiorstw okresu przejścia. Przemawiają za tym następujące okoliczności:

- W wielu firmach, zarówno prywatnych, jak i państwowych, obserwuje się coraz wyraźniejsze oddzielenie własności i kontroli. Poziom profesjonalny menedżerów nie zawsze jest najwyższy, a niedorozwój rynku kapitałowego sprawia, że rynek ten jest często „tolerancyjny” wobec niezadowolających osiągnięć menedżerów. Duże rozproszenie własności w niektórych firmach utrudnia sprawowanie nadzoru nad menedżerami przez akcjonariuszy.

- Trudności w sprawowaniu nadzoru przez właścicieli nad menedżerami są dodatkowo pogłębione przez brak rozwiniętego rynku kadr menedżerskich. Sytuacja w tej dziedzinie jest silnie zróżnicowana regionalnie. Na tzw. prowincji właścicielowi trudno znaleźć alternatywę dla menedżerów, którzy w dotychczasowej działalności wykazali się niekompetencją.

- Problemy z tzw. nadzorem właścicielskim występują na linii pomiędzy państwowymi organami założycielskimi a dyrekcjami przedsiębiorstw państwowych oraz zarządami spółek z większościami udziałem skarbu państwa – egemplifikację stanowią trudności z utrzymaniem wzrostu płac zgodnie z obowiązującymi regulacjami.

<sup>106</sup> T. Gruszecki, Uwagi o zasadach maksymalizacji zysku, „*Ekonomista*” 1994, nr 5.

- Możliwości realizowania przez menedżerów zachowań dyskrecjonalnych, wobec zasygnalizowanych niedostatków rynku kapitałowego, kadrowego oraz kontroli ze strony państwa, wydają się być szczególnie duże. Potwierdzają to obserwowane w niektórych przedsiębiorstwach skłonności do ekspansji za wszelką cenę (wzrost wielkości sprzedaży, wzrost nakładów na reklamę bez przywiązywania odpowiedniej wagi do kryterium zysku), do realizacji nadmiernej stopy wzrostu kończącej się utratą równowagi finansowej, a także do dyskusyjnych preferencji wydatków menedżerów.

Bardzo obiecującym kierunkiem badań zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia wydaje się być behawioralna teoria firmy. O trafności tej opinii zdają się świadczyć następujące argumenty:

- Wobec kwestionowania adekwatności zasady maksymalizacji zysku (przynajmniej w odniesieniu do niektórych kategorii przedsiębiorstw) coraz popularniejsze staje się przyjmowanie koncepcji wiązki celów przedsiębiorstwa, w tym celów i interesów różnych osób związanych z firmą.

- W rzeczywistych przedsiębiorstwach obserwuje się istnienie koalicji różnych indywidualnych podmiotów. Koalicje szczególnie ekspozowane w okresie przejścia w związku z przekształceniami przedsiębiorstw państwowych obejmują dyrekcję, radę pracowniczą i związki zawodowe.

- Nawet w przedsiębiorstwach przekształconych, zrestrukturyzowanych, sprywatyzowanych zjawiskiem często spotykanym jest występowanie konfliktów w układzie hierarchicznym (przełożony – podwładny) oraz w układzie poziomym (np. pomiędzy pionem produkcji, pionem handlu i pionem finansowym).

- Z behawioralnej teorii firmy wypływa inspiracja do prowadzenia badań poziomu aspiracji uczestników organizacji, rzeczywistych celów przedsiębiorstw, procesów decyzyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach oraz przebiegu podstawowych linii konfliktu wewnątrz przedsiębiorstw.

Wartościowe mogą okazać się także propozycje sformułowane przez przedstawicieli teorii agencji. Propozycje te są stosunkowo mniej znane w Polsce, zarówno w kręgach akademickich, jak i w kręgach menedżerskich. Możliwe kierunki badań, dla których źródłem mogą być dokonania teorii agencji, są następujące:

- identyfikacja i ewaluacja kosztów agencji;
- badanie funkcjonowania różnych form organizacyjnych, wyodrębnionych w ramach przygotowanej przez przedstawicieli teorii agencji typologii;
- sposoby rozwiązywania konfliktów pomiędzy akcjonariuszami i menedżerami w spółkach;
- interpretacja polityki finansowej firm i produktów finansowych.



Godne uwagi dla badaczy zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia winny być także dokonania wypracowane w ramach teorii praw własności. Na podstawie teorii praw własności zasugerować można następujące kierunki badań:

- konsekwencje osłabienia praw własności w różnych formach organizacyjnych przedsiębiorstw;
- wpływ polityki gospodarczej – lub szerzej: regulacyjnej działalności państwa – na dystrybucję praw własności;
- wpływ rozdrobnienia praw własności na efektywność przedsiębiorstw;
- funkcjonowanie tzw. spółek pracowniczych jako spółek z rozmytą strukturą własności.

Niezwykle ważne problemy badawcze odnoszące się do funkcjonowania przedsiębiorstw w okresie przejścia można wyprowadzać z teorii kosztów transakcyjnych<sup>107</sup>. Teoria ta stanowi inspirację do podjęcia następujących problemów badawczych:

- przejawy i konsekwencje oportunistów w zachowaniach podmiotów gospodarczych,
- identyfikacja i ewaluacja kosztów transakcyjnych,
- integracja wsteczna i w przód oraz deintegracja (decyzje dotyczące zasięgu przedsiębiorstwa czyli „make or buy”).

Wydaje się wreszcie, że szczególnie ważną rolę, zarówno do wywołania problemów mogących stanowić przedmiot badań, jak i służących inspiracją dla prowadzenia polityki gospodarczej, mogą być tzw. kompetencyjne teorie firmy. Doniosłość tych teorii wynika z faktu, że wiele firm przeżywa w okresie przejścia kłopoty z przystosowaniem się do nowych, rynkowych warunków działania. Jedną z przyczyn i jednym z przejawów nieprzystosowania jest nieposiadanie odpowiednich szeroko rozumianych kompetencji, wymaganych do skutecznego i efektywnego konkurowania. Można mówić o występowaniu swoistej luki przystosowawczej, która określa różnicę między stanem pożądanym (wzorcowym) a stanem rzeczywistym. Z kompetencyjnych teorii firmy można więc wyprowadzić sugestię celowości zbadania wymiarów i rozmiarów luki przystosowawczej, a następnie zbudowania programu działań zmierzających do likwidacji lub co najmniej zmniejszenia tej luki.

W aneksie 1 zaprezentowano przykład wykorzystania jednej ze współczesnych teorii firmy – teorii kosztów transekcyjnych – do rozwiązania problemu decyzyjnego, występującego w niektórych transformowanych przedsiębiorstwach.

<sup>107</sup> W Aneksie 1 przedstawiono możliwości wykorzystania tej teorii do analizy zagadnienia pośrednictwa w handlu zagranicznym.

# *Aneks 1*

## *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*

### *1 Wstęp*

W gospodarce rynkowej jednym z podstawowych problemów funkcjonowania każdej firmy jest określenie jej granic, to znaczy przesądzenie, które transakcje odbywają się na rynku (pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego kontrahentami), a które są zlokalizowane wewnątrz firmy. Z transakcją mamy do czynienia wówczas, gdy produkt lub usługa jest transferowany pomiędzy technologicznie wyodrębnionymi jednostkami<sup>1</sup>.

Powyższy problem znany jest też jako dylemat: *make or buy* (robić czy kupować). Chodzi więc o to, czy dana firma powinna wykonywać określone operacje, usługi itp. własnymi siłami, czy też powinna je kupować na rynku u innych podmiotów.

Problem *robić czy kupować* występuje między innymi w odniesieniu do spełniania funkcji pośrednictwa w handlu zagranicznym. Zmiany w systemie regulacji gospodarki polskiej wprowadzone w latach dziewięćdziesiątych spowodowały, że powyższy dylemat rozstrzygany jest na poziomie mikroekonomicznym – decyzje należą do samodzielnych przedsiębiorstw. Obecna sytuacja różni się więc zdecydowanie od sytuacji z okresu gospodarki administrowanej, w której dostęp do prowadzenia działalności handlu zagranicznego był relementowany<sup>2</sup>.

Swoboda przedsiębiorstw w rozstrzygnięciu problemu korzystania lub niekorzystania z usług pośredników w handlu zagranicznym nie oznacza,

<sup>1</sup> O. E. Williamson, *The Economic...*, op. cit. s. 1.

<sup>2</sup> M. Gorynia, *Monopol handlu zagranicznego a system organizacji*, „Handel Zagraniczny” 1981, nr 3 oraz M. Gorynia, *Uwagi o strukturze organizacyjnej polskiego handlu zagranicznego*, „Handel Zagraniczny” 1985, nr 1.



że decyzje dotyczące tej materii są proste i nie budzą wątpliwości. Obserwacja wskazuje, że zapadają one najczęściej przy wykorzystaniu podejścia będącego mieszkanką dogmatyzmu oraz metody prób i błędów. Oba składniki tego podejścia oddziałują w przeciwnych kierunkach: dogmatyzm nakazuje stosować rozwiązania w sposób uproszczony oceniane jako najlepsze (np. absolutyzowanie samodzielnego prowadzenia handlu zagranicznego bez względu na uwarunkowania, o których dalej); metoda prób i błędów sugeruje poszukiwanie rozstrzygnięć – mogą one jednak dużo kosztować i rozciągać się w czasie. W obu przypadkach istnieje potrzeba wypracowania kryteriów, których zastosowanie pozwoli usprawnić proces poszukiwania i wyboru odpowiednich rozwiązań.

Wydaje się, że obiecujące możliwości oferuje wykorzystanie teorii kosztów transakcyjnych. Stąd w dalszej części aneksu podjęto następującą kwestię:

- problem pośrednictwa w handlu zagranicznym w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych;
- propozycja rozwiązania problemu – kryteria alokacji funkcji w układzie eksportowym;
- wpływ czynnika skali na strukturę układu eksportowego;
- propozycja rozwiązania problemu z wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych.

## 2

### *Problem pośrednictwa w handlu zagranicznym w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych*

Problem pośrednictwa w handlu zagranicznym należy – jak to już wcześniej zaznaczono – do grupy problemów określanych jako *make or buy*. Robić czy kupić nie odnosi się w tym przypadku do produkcji części czy podzespołów wyrobu eksportowego, lecz do usługi pośrednictwa w handlu zagranicznym. Usługa pośrednictwa może obejmować różny zakres funkcji, do czego nawiążemy niżej.

Przyjmujemy, że całokształt funkcji koniecznych do wykonania, aby można było mówić o zrealizowaniu transakcji eksportowej, nazywa się działalnością eksportową.

Zestaw ten obejmuje:

#### 1. Funkcje zarządzania eksportem:

- prognozowanie i planowanie wielkości, kierunków i struktury eksportu,
- badanie zagranicznych rynków zbytu,

- kształtowanie sieci sprzedaży,
  - polityka cen i ustalanie cen,
  - ustalanie polityki rynkowej,
  - analiza efektywności eksportu.
2. Eksportowe funkcje wykonawcze:
- kształtowanie produktu,
  - kształtowanie rynku,
  - fizyczna dystrybucja,
  - funkcja negocjacyjna,
  - funkcja transakcyjna,
  - realizacja kontraktu,
  - funkcja potransakcyjna.

Zbiór funkcji składających się na działalność eksportową może być realizowany przez różne podmioty, takie jak: producent, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, przedsiębiorstwo spedycyjne, przedsiębiorstwo transportowe, przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe, agencja reklamowa, instytucja badań rynku, bank itp. Zbiór tych podmiotów nazwiemy układem eksportowym. Poszczególne podmioty wchodzące w skład układu eksportowego wykazują odmienne możliwości (umiejętności) i koszty realizacji funkcji eksportowych.

Określone konfiguracje tych czynności (kombinacje rozdziału pomiędzy wykonawców) będą się więc charakteryzowały różną efektywnością. Przyjmujemy mikroekonomiczny punkt widzenia – punkt widzenia producenta. Oznacza to, że koordynacja zachowań producenta i pozostałych uczestników układu eksportowego to koordynacja rynkowa, odbywająca się w ramach stosunków umownych. Nie występuje więc centralny (nadrzędny) ośrodek koordynujący interesy stron – uczestników układu eksportowego. W dalszych rozważaniach dla uproszczenia pominiemy wszystkich innych uczestników układu eksportowego oprócz producenta i przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Można wówczas wyróżnić dwa skrajne rozwiązania problemu:

- układ eksportowy tożsamy z producentem, czyli rozwiązanie *make*, w terminologii teorii kosztów transakcyjnych określane jako hierarchia;
- układ eksportowy obejmujący producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego (przy czym przedsiębiorstwo handlu zagranicznego spełnia wszystkie pozostałe funkcje eksportowe oprócz funkcji produkcyjnych), czyli rozwiązanie *buy*, nazywane w języku teorii kosztów transakcyjnych rynkiem.

W klasycznej wersji teorii kosztów transakcyjnych (Williamson) uwaga koncentruje się na tym, w jaki sposób dana transakcja ma być regulowana (rynek, hierarchia, formy pośrednie), aby zminimalizować koszty transakcyjne.

W proponowanym tutaj zastosowaniu teorii kosztów transakcyjnych uwaga jest skoncentrowana na następującym zagadnieniu: jaki zakres



funkcji eksportowych powinien być realizowany przez producenta, a jaki przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego z uwzględnieniem spodziewanych kosztów transakcyjnych, tak aby doprowadzić do ich minimalizacji? Powyższe sformułowanie problemu wychodzi de facto poza zakres zainteresowań teorii kosztów transakcyjnych. Jeśli bowiem przez działalność eksportową będziemy rozumieć wyżej wymieniony zestaw funkcji, to optymalizacja ich podziału pomiędzy producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego będzie równoznaczna z minimalizacją sumy kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych. Oznacza to równoczesne uwzględnienie postulatów ekonomii neoklasycznej (funkcja produkcji) i nowej ekonomii instytucjonalnej (koszty transakcyjne).

Zgodnie z zaleceniami, które można spotkać w tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej, o podziale funkcji eksportowych pomiędzy producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego powinny decydować cztery kryteria: ekonomiczne, kontroli, adaptacji i innowacji. Kryterium ekonomiczne jest wiodące i pozostałe dają się do niego sprowadzić. Tradycyjne ujęcie nie uwzględnia jednak kosztów transakcyjnych. Stąd kolejnym krokiem będzie wzięcie pod uwagę zaleceń wyprowadzanych z koncepcji kosztów transakcyjnych. Można więc stwierdzić, że łączne ujęcie tych kryteriów powinno doprowadzić do zaleceń minimalizujących sumę kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych.

### 3

#### *Propozycje rozwiązania problemu w tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej – kryteria alokacji funkcji w układzie eksportowym*

W miarę zwiększania przez producenta zakresu realizowanych funkcji eksportowych jego koszty rosną, wskutek czego oferowana zagranicznym klientom cena jest wyższa. Jednak wzrost tych kosztów napotyka pewną barierę, po przekroczeniu której opłacalne staje się delegowanie niektórych funkcji do innych uczestników układu eksportowego. Producent może więc odnieść korzyści z przekazania realizacji części funkcji eksportowych innym podmiotom, które ze względu na specjalizację i rozmiary operacji działają efektywniej. Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że podział funkcji eksportowych pomiędzy różne organizacje oznacza rezygnację producenta z realizacji części tych funkcji i ich delegację do innych podmiotów w celu podniesienia efektywności działalności eksportowej.

Przy założeniu, że rezygnujemy z optymalizacji funkcjonowania układu eksportowego przez „centrum” (lub inny ośrodek zewnętrzny) oraz że przyjmujemy dążenie do maksymalizacji efektywności przez każdego członka układu, brak jest jednego, nadrzędnego w stosunku do podmiotów układ tworzących, ośrodka decyzyjnego. Wobec tego przyjmujemy, że dobór członków układu dokonywany jest przez producenta i zależy od tego, z realizacji jakich funkcji eksportowych on rezygnuje i deleguje je do innych podmiotów. Dobór członków układu eksportowego przez producenta powinien być dokonywany na podstawie następujących kryteriów:

- ekonomicznego – jakie efekty w dziedzinie wolumenu sprzedaży, kosztów i zysków przyniesie określone rozwiązanie?
- kontroli – jakie są możliwe źródła powstawania konfliktów w układzie eksportowym?
- adaptacji – jakie są możliwości przystosowania producenta do zmian w otoczeniu?
- innowacji – jakie możliwości wprowadzania innowacji daje określony układ eksportowy<sup>3</sup>?

Najważniejsze jest kryterium ekonomiczne; pozostałe kryteria posiadają znaczenie o tyle, o ile przyczyniają się do wzrostu efektywności w dłuższym okresie. Atmosfera współpracy (brak konfliktów) oraz łatwość adaptacji wpływają niewątpliwie na długookresowe efekty funkcjonowania układu eksportowego, lecz im większa jest efektywność danego rozwiązania w porównaniu z innymi możliwościami, tym mniejsza jest ewentualność wystąpienia konfliktu i braku elastycznej reakcji na zmiany otoczenia.

Każde możliwe rozwiązanie struktury funkcjonalno-instytucjonalnej układu eksportowego daje różny poziom sprzedaży i kosztów, a w efekcie zysków. Szacowanie tych wielkości nie jest sprawą prostą, gdyż mogą wystąpić trudności z uzyskaniem wiarygodnych informacji. Na przykład w przypadku gdy producent rozważałby ewentualność rezygnacji z pośrednictwa przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, trudno będzie mu zebrać dane o potencjalnej wielkości sprzedaży, jaką zrealizować można przy zastosowaniu konkurencyjnych pośredników zagranicznych lub przy sprzedaży bezpośrednio odbiorcom. W takiej sytuacji analiza prowadzona przez producenta ograniczy się przypuszczalnie do tych samych zagranicznych ogniw kanału dystrybucji, z którymi dotychczas współpracowało pośredniczące przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, z pominięciem udziału tego ostatniego. Postępowanie takie cechuje się stosunkowo niedużymi kosztami i niskim stopniem niepewności. Wyczerpujące zbadanie

---

<sup>3</sup> Por. Ph. Kotler, *Marketing Management, Analyse, Planification et Contrôle*, Publi-Union, Paris 1971, s. 475–480 oraz R. Glowacki, *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1982, s. 35–36.



wszystkich możliwości, jakie rysują się przed początkującym producentem-eksporterem, wymagałoby poniesienia znacznych nakładów na badania, a dokonanie wyboru związane byłoby z dużym ryzykiem. Problemy podobnej natury wiążą się z szacowaniem kosztów poszczególnych możliwości.

Jeżeli powyższa analiza doprowadzi do wniosku, że możliwe wielkości sprzedaży przy poszczególnych konfiguracjach funkcjonalno-instytucjonalnych są jednakowe, to wyboru określonego rozwiązania można dokonać przy zastosowaniu kryterium minimalnych kosztów. Jeżeli zaś poszczególne możliwości dają różne spodziewane wielkości sprzedaży, to użyteczne może być kryterium stopy rentowności:

$$R_i = (S_i - K_i) : K_i,$$

gdzie:

$R_i$  – stopa rentowności w układzie eksportowym  $i$ ,

$S_i$  – szacowana wielkość sprzedaży w układzie  $i$ ,

$K_i$  – szacowana wielkość kosztów w układzie  $i$ .

Kryterium kontroli nawiązuje do trudności, jakie mogą występować w kontrolowaniu przez producenta niezależnego podmiotu – pośrednika. Mogą mieć miejsce problemy z uzyskiwaniem od pośrednika informacji rynkowych, pośrednik może niesumiennie wypełniać swoje obowiązki (np. reklama, public relations itp.). Z punktu widzenia kryterium kontroli (abstrahując od pozostałych kryteriów) najlepszym rozwiązaniem byłoby samodzielne prowadzenie działalności handlu zagranicznego przez producenta.

Kryterium kontroli wiąże się z możliwością wystąpienia w układzie eksportowym konfliktów między jego uczestnikami. Przyjęcie przez uczestników układu eksportowego jednolitych celów, np. w postaci zysku, nie wyklucza oczywiście możliwości powstania konfliktu. Wynika to z faktu, że z punktu widzenia producenta eksport jego wyrobów jest problemem pierwszoplanowym, natomiast dla przedsiębiorstwa handlu zagranicznego wyroby te mogą mieć drugorzędne znaczenie, relatywnie niską efektywność itp. Prawdopodobieństwo wystąpienia takiej sytuacji jest szczególnie duże w przypadku przedsiębiorstw handlu zagranicznego o bardzo szerokim i zróżnicowanym zakresie towarowym.

Konflikty między producentem i eksporterem mogą także wynikać ze sprzeczności ich celów szczegółowych. Na przykład producent zainteresowany jest stosowaniem opakowań zbiorczych, co dla handlowca egzekwującego wymagania zagranicznego odbiorcy może być nie do przyjęcia. Producent pragnie przedłużyć cykl życia produktu wytwarzając długie serie, handlowiec natomiast pragnie uatrakcyjnić swoją ofertę nowymi produktami.

Inna przyczyna konfliktu, z której wystąpieniem należy się liczyć, to nakładanie się ról uczestników układu eksportowego. Związane jest to z możliwością, że dany producent część swoich wyrobów będzie eksportował samodzielnie, a część za pośrednictwem przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Może się więc zdarzyć, że agenci producenta i agenci przedsiębiorstwa handlu zagranicznego będą ze sobą konkurować na danym rynku.

Z punktu widzenia kryterium kontroli najlepsza dla producenta będzie taka konfiguracja funkcji i uczestników układu eksportowego, która zapewni mu nie tyle eliminację wszystkich konfliktów (gdyż jest to w praktyce niemożliwe, a nawet niewskazane), ile ograniczenie ich liczby i możliwości łagodzenia.

Trzecim kryterium wyboru układu eksportowego jest kryterium adaptacji. Oznacza ono swobodę, z jaką producent będzie mógł przystosować się do zmiennych warunków otoczenia. W skrajnym przypadku – zgodnie z tym kryterium – producent powinien wchodzić wyłącznie w krótkookresowe związki z określonymi partnerami, co umożliwiałoby mu szybką reakcję na zmiany rynkowe i zmianę partnerów. W rzeczywistości jednak każda forma współpracy producenta z ogniwami układu eksportowego wiąże się z pewną stałością i ograniczeniem swobody manewru. Uwarunkowania te są związane z ograniczoną przenośnością czynników materialno-technicznych i ludzkich, a także z możliwościami organizacyjnymi. Na przykład budowa przez producenta-eksportera magazynów w porcie oznacza, że w dłuższej perspektywie czasowej eksport jego towarów będzie dokonywany drogą morską. Zorganizowanie licznej i złożonej z wysokokwalifikowanych pracowników komórki eksportowej wiąże się z wykonywaniem przez producenta w dłuższym okresie określonych funkcji eksportowych. Rezygnacja przez producenta z usług niektórych pośredników wymaga zebrania informacji o innych rozwiązaniach, a także potrzebny jest pewien czas na nawiązanie współpracy z innymi partnerami.

Z drugiej jednak strony dla efektywnego funkcjonowania układu eksportowego wymagany jest pewien stopień stabilizacji. Ciągła niepewność współpracy może odstręczać partnerów producenta od szerszego angażowania się w obsługę sprzedaży jego towarów. Przejawiać się to może np. w tym, że przedsiębiorstwo handlu zagranicznego będzie uważać za niecelowe z punktu widzenia jego własnych interesów zorganizowanie kampanii reklamowej towaru, z którego producentem ma roczną umowę. Tym bardziej nie będzie ono prowadzić działań w kierunku rozszerzenia zagranicznej sieci sprzedaży tego produktu. Generalnie jednak, im większa jest niepewność co do przyszłości, tym mniej korzystne są powiązania długoterminowe partnerów. Rozwiązania zakładające takie powiązania są zalecane tylko wówczas, gdy są znacznie korzystniejsze z ekonomicznego punktu widzenia.



Istotnym czynnikiem, jaki należy brać pod uwagę przy wyborze układu eksportowego, powinna być jego przewidywana zdolność do wprowadzania nowych rozwiązań. Chodzi tutaj o taką działalność innowacyjną, która antycypować będzie zmiany zachodzące na rynku eksportowym. Z punktu widzenia perspektywicznych interesów producenta nie jest obojętne, jak dalece pozostali uczestnicy układu eksportowego skłonni są do podejmowania ryzyka towarzyszącego wprowadzaniu innowacji. Mamy tutaj na uwadze innowacje w szerokim znaczeniu – innowacje w zakresie podaży (nowe produkty i usługi), w technikach wytwarzania i rozprowadzania produktów (organizacja sprzedaży, techniki dostaw), a także w organizacji i kierowaniu rynkiem eksportowym, w sposobach oddziaływania na odbiorców (nabywców) itp. Miarą sprawności układu eksportowego w tej dziedzinie są takie wielkości, jak poziom wydatków na badania i rozwój oraz liczba nowych produktów z powodzeniem wprowadzonych na rynek.

Istota sporu prowadzonego w literaturze marketingowej odnośnie do dyskutowanego tutaj problemu sprowadza się do trade-off pomiędzy korzyściami skali osiąganymi w związku z wykorzystaniem pośredników (podmiotów zewnętrznych) a korzyściami ze zwiększonej kontroli i koordynacji uzyskiwanymi dzięki integracji pionowej (własne służby handlu zagranicznego). Gdyby nie oddziaływanie czynnika korzyści skali, zalecane rozwiązanie sprowadzałoby się do posiadania własnego biura handlu zagranicznego. Za wyborem tego rozwiązania przemawia więc przekroczenie pewnej progowej skali operacji. Jednocześnie w literaturze dostrzega się słabą stronę integracji pionowej – powoduje ona mianowicie występowanie kosztów administracyjnych.

W literaturze zwraca się jeszcze uwagę na dwa dodatkowe aspekty wyboru pomiędzy rynkiem a hierarchią. Po pierwsze, w niektórych sytuacjach dzięki integracji wertykalnej możliwe jest uzyskanie znaczącej przewagi kosztów – dzieje się tak wtedy, gdy dwie funkcje (operacje) są z sobą silnie powiązane i wymagane są duże nakłady na ich koordynację. Koordynacja rynkowa może wtedy zawodzić. Po drugie, integracja wertykalna może być narzędziem służącym do zapewnienia sobie kontroli nad otoczeniem. Może ona służyć zredukowaniu niepewności lub osiągnięciu przewagi strategicznej nad konkurentami (np. dostęp do surowców, dostęp do kanałów dystrybucji itp.).

Zastosowanie wyżej przedstawionych kryteriów pozwala w pewnym tylko przybliżeniu określić przydatność określonego podziału funkcji i składu instytucjonalnego układu eksportowego. Kształtowania struktury funkcjonalnej i instytucjonalnej układu eksportowego nie można traktować jako jednorazowego aktu; jest to działanie ciągle, które uwzględniać powinno zmiany technologiczne, rynkowe itp. Ograniczenia poznawcze, informacyjne, szacunkowy charakter wskaźników efektywności poszczególnych rozwiązań oraz zmienność warunków powoduje, że pierwotnie przyjęta koncepcja może i powinna być ulepszana.

## 4

**Wpływ czynnika skali działalności na strukturę układu eksportowego**

W tradycyjnej literaturze ekonomicznej i marketingowej bardzo dużo uwagi zwraca się na znaczenie korzyści skali i zakresu. Z tego względu czynnik korzyści skali zostanie omówiony szerzej.

Zakładamy, że główny ciężar realizacji funkcji eksportowych spada na dwa podmioty układu eksportowego: producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Wcześniej przyjęliśmy, że podstawowe kryterium delegowania przez producenta pewnych funkcji innym podmiotom stanowi kryterium ekonomiczne. Kryterium efektywności jest finansowym odzwierciedleniem skutków oddziaływania wielu czynników, które rozpatrywać można jako kryteria szczegółowe służące do alokacji funkcji eksportowych. Jednym z tych czynników, obok czynnika produktu, czynnika rynku, czynnika promocji i czynnika zakupu, jest kryterium skali działalności.

Wpływ czynnika skali działalności na alokację funkcji eksportowych między producenta i przedsiębiorstwo handlu zagranicznego składa się z następujących elementów:

- czynnika skali w odniesieniu do wielkości obrotów jednym towarem,
- czynnika skali w znaczeniu szerokości asortymentu,
- czynnika skali w ujęciu transakcyjno-informacyjnym,
- czynnika skali w ujęciu finansowo-kredytowym.

## 4.1

**Czynnik skali w odniesieniu do wielkości obrotów jednym towarem (czynnik koncentracji obrotów)**

Rozważona zostanie sytuacja, gdy jeden towar wytwarzany jest przez wielu producentów i eksportowany za pośrednictwem jednego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

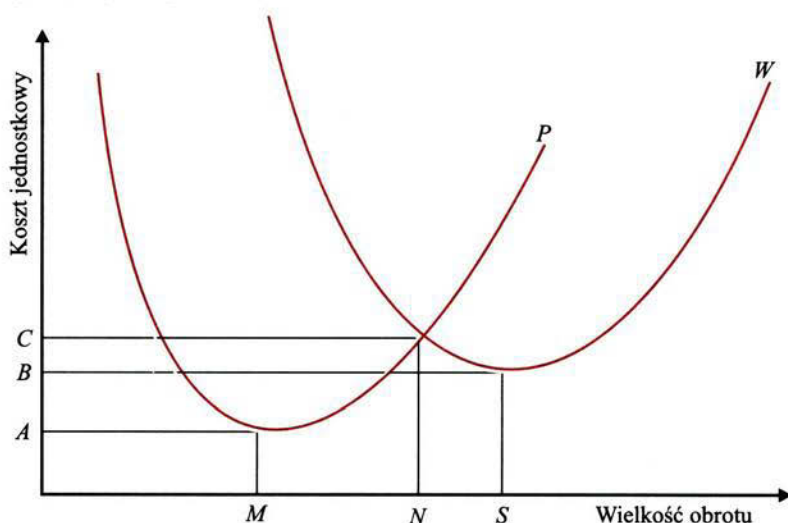
Lokalizacja funkcji eksportowych w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego doprowadzić może do spadku kosztów jednostkowych realizacji tych funkcji dzięki temu, że wyspecjalizowane służby przedsiębiorstwa handlu zagranicznego zajmują się obsługą dużych partii towarów eksportowych. W miarę wzrostu produkcji eksportowej u danego producenta i wzrostu globalnych obrotów realizowanych przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, wpływ czynnika koncentracji na obniżkę kosztów może ustąpić i wówczas on będzie wskazywał, że funkcje te być powinny realizowane przez producenta. Czynnik koncentracji wskazuje, że umiejscowienie funkcji eksportowych w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego może być korzystne tylko w pewnym przedziale wielkości obrotów. Związane jest to z istnieniem optimum ekonomicznego przedsiębior-



stwa handlu zagranicznego, tzn. takiej wielkości obrotów, przy której koszt jednostkowy realizacji funkcji eksportowych jest najniższy, a przekroczenie tej wielkości prowadzi do wzrostu kosztu jednostkowego<sup>4</sup>.

Nie bez znaczenia z interesującego nas punktu widzenia jest także inny aspekt koncentracji obrotów, związany z wielkością partii towaru wymaganą przez zagranicznego odbiorcę. Może on być zainteresowany nabyciem dużych jego ilości, znacznie przekraczających możliwości indywidualnych producentów.

Zależności związane z wpływem czynnika koncentracji obrotów na koszty realizacji funkcji eksportowych przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Zależność kosztów jednostkowych realizacji funkcji eksportowych od wielkości obrotu<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ekonomiczne ograniczenia wielkości przedsiębiorstw stanowią efekt oddziaływania trzech czynników: technicznego, organizacyjnego i przestrzennego. Wydaje się, że w przypadku przedsiębiorstwa handlu zagranicznego decydującą rolę odgrywa czynnik organizacyjny. Przedstawione rozumowanie ma charakter dedukcyjny ze względu na fakt, że autor nie dysponuje danymi, które mogłyby posłużyć do dokonania empirycznej weryfikacji przedstawionej hipotezy. O możliwości istnienia optimum ekonomicznego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego wnioskować można na zasadzie analogii do przedsiębiorstw przemysłowych, które wykazują możliwości istnienia optymalnej wielkości. Stosowne obliczenia dla kilku branż przemysłu chemicznego przedstawił **T. B. Kozłowski**, *Optymalne wielkości przedsiębiorstw przemysłowych*, PWE, Warszawa 1973, s. 148–188. Por. także **J. Gościński**, *Zagadnienie zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa ogólnobudowlanego oraz optimum produkcji*, Arkady, Warszawa 1965, s. 51–52 i 89–90.

<sup>5</sup> Aby otrzymać powyższą postać krzywych niezbędne jest przyjęcie założenia o całkowitej podzielności obrotu danym towarem. Dzięki temu zależność kosztu jednostkowego od wielkości obrotu można przedstawić za pomocą funkcji ciągłej.

Krzywa  $P$  obrazuje zależność kosztu jednostkowego realizacji funkcji eksportowych od wielkości obrotów w przypadku, gdy eksport towarów wytwarzanych przez producentów prowadzony jest przez jedno wyspecjalizowane przedsiębiorstwo handlu zagranicznego.

Krzywa  $W$  obrazuje zależność kosztu jednostkowego eksportu od wielkości obrotu w przypadku, gdy eksport jest realizowany indywidualnie przez producentów. Koszt jednostkowy oznacza w tym przypadku średnią ważoną kosztów jednostkowych poszczególnych producentów.

Jak wynika z rysunku, po przekroczeniu progu wielkości wymiany  $M$  koszt jednostkowy realizacji funkcji eksportowych przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zaczyna rosnąć. Nie oznacza to jednak, że przejście realizacji funkcji eksportowych przez producentów spowodowałoby obniżkę kosztów jednostkowych w skali wszystkich producentów (spadek średniej ważonej kosztów jednostkowych producentów). Zatem mimo że wielkość obrotów przekroczyła już optimum ekonomiczne przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, to jednak w obrębie całości producentów odnoszone są nadal korzyści skali wynikające z koncentracji eksportu w przedsiębiorstwie handlu zagranicznego. Wymaga to oczywiście wzrostu marż płaconych przez producentów przedsiębiorstwu handlu zagranicznego w stosunku do marż pobieranych przy obrocie  $M$  (chodzi nie o wzrost bezwzględnych rozmiarów marż, lecz o podniesienie procentowych stawek marż). Dopiero przy wielkości obrotów większej od  $N$  przejście funkcji eksportowych przez każdego producenta z osobna doprowadziłoby do obniżki kosztów jednostkowych liczonych jako średnia ważona kosztów jednostkowych indywidualnych producentów. Przypuszczać można, że po przekroczeniu wielkości łącznego obrotu  $N$  wystąpiliby zarówno producenci, których indywidualne jednostkowe koszty obrotu byłyby niższe od kosztów jednostkowych przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, jak i producenci o kosztach wyższych od kosztów zawodowego eksportera<sup>6</sup>. Przypuszczalnie tylko producenci, których przewidywane koszty jednostkowe będą zdecydowanie niższe od kosztów przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, podejmą decyzję o samodzielnym prowadzeniu eksportu. Jest to uzależnione od przekroczenia przez tych producentów pewnego minimalnego progu wymiany. Nastąpi wtedy spadek wielkości eksportu realizowanego przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, a to wpłynie na obniżenie jego kosztów jednostkowych (przy założeniu, że spadek ten nie będzie zbyt duży).

Wypukłość krzywej w stosunku do osi odciętych oznacza, że w miarę wzrostu obrotu jednostkowy koszt maleje coraz wolniej (w przypadku krzywej  $P$ , gdy wielkość obrotu jest mniejsza od  $M$ ), a następnie po przekroczeniu  $M$  wzrasta coraz szybciej.

<sup>6</sup> Teoretycznie pierwsza ewentualność może wystąpić już wcześniej (gdy wielkość obrotów mniejsza jest od  $N$ ), uważamy ją jednak za mało prawdopodobną, gdyż uwarunkowana jest ona przekroczeniem pewnej minimalnej wielkości obrotów.



## 4.2

### *Czynnik skali w znaczeniu szerokości asortymentu*

Przedstawiona sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo handlu zagranicznego eksportuje jeden wyrób pochodzący od kilku producentów, jest znacznym uproszczeniem. O wiele częściej występuje w praktyce przypadek, gdy jedno przedsiębiorstwo handlu zagranicznego zajmuje się eksportem wielu towarów pochodzących od wielu producentów.

Imperatywem wynikającym z przyjęcia przez układ eksportowy orientacji rynkowej jest grupowanie (asortymentacja) produktów pod kątem potrzeb finalnego nabywcy<sup>7</sup>. Grupowanie to odbywać się może na etapie produkcji poprzez odpowiednie ustawienie jej profilu. Jest to zjawisko rzadko występujące w gospodarce polskiej i dlatego funkcje grupowania towarów spełniane są zazwyczaj na etapie handlu. Dla rozwiązania tego problemu użyteczna może być następująca sześciostopniowa klasyfikacja produktów (6 stopni agregacji asortymentu):

1. produkty zaspokajające cały kompleks potrzeb;
2. produkty, które są w stanie zaspokoić określony rodzaj potrzeb danego kompleksu;
3. zespół produktów – grupa produktów, które są wzajemnie powiązane bądź ze względu na podobieństwo spełnianych funkcji, bądź ze względu na sprzedaż w podobnych sklepach, formy reklamy, zaspokajanie popytu tego samego segmentu rynku itp.;
4. typ produktu – wspólną cechą produktów należących do określonego typu może być np. standard jakościowy, wspólny stosunek do istniejącej mody, szczególnie dostosowanie do jakiegoś segmentu rynku itp.;
5. produkt lub grupa produktów sprzedawanych pod jednym znakiem towarowym lub marką firmy;
6. indywidualny produkt<sup>8</sup>.

Cechą polskich przedsiębiorstw przemysłowych wytwarzających na eksport jest to, że ich profil produkcji odznacza się stosunkowo wąskim asortymentem, co związane jest z przewagą orientacji produkcyjnej w strategii tych przedsiębiorstw. Skuteczność i efektywność działania na rynkach zagranicznych w coraz większym stopniu zależy od tego, na ile asortyment oferowany przez danego uczestnika wymiany uwzględnia obiektywne zależności występujące między potrzebami odbiorców (konsumentów). Uzasadniony ekonomicznie zakres agregacji asortymentu może być bardzo zróżnicowany w zależności od charakteru potrzeb

<sup>7</sup> Funkcja grupowania produktów tworzy tzw. użyteczność asortymentu, która wraz z użytecznością formy, czasu i miejsca stanowi efekt działań marketingowych.

<sup>8</sup> Zob. szerzej J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1981, s. 254–258.

odbiorców. Rozszerzenie asortymentu towarowego nie zawsze jest korzystne (np. może zlikwidować efekty specjalizacji), a w uzasadnionych przypadkach wymaga dłuższego okresu. Z powyższych względów funkcja grupowania produktów przeznaczonych na eksport jest często spełniana przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego. Istota tej funkcji polega na transformacji strumieni produkcji indywidualnych wytwórców w zestawy dóbr zgodnie z wykazywaną przez rynek strukturą strumieni popytu.

Podstawową zaletą oferowania przez przedsiębiorstwo handlu zagranicznego szerokiego asortymentu towarów jest możliwość zaspokojenia współwystępujących potrzeb. Sprzyja ono rozwojowi obrotów, np. poprzez umieszczenie w ofercie eksportowej towarów o dużym stopniu komplementarności czy też sprzedaż towarów, których indywidualny zbyt jest utrudniony ze względu na panującą konkurencję. Ważnym elementem jest także występujące na ogół w takiej sytuacji zmniejszenie ryzyka handlowego wynikającego ze zmian mody i cykli koniunkturalnych. Trudniej jest natomiast osiągnąć korzyści wynikające ze specjalizacji, bowiem konieczność uwzględnienia specyfiki produktów wchodzących w skład szerokiego, zróżnicowanego asortymentu może przeciwdziałać zmniejszeniu jednostkowych kosztów obrotu, a tym samym osłabić pozycję konkurencyjną rozpatrywaną z punktu widzenia ceny. W konkretnej sytuacji wskazane jest oszacowanie relacji między wielkością możliwych efektów wprowadzenia szerokiego asortymentu a wielkością potencjalnych strat spowodowanych rezygnacją ze specjalizacji. Kryterium pomocniczym przy wyborze szerokości asortymentu eksportowego mogą być rozmiary wspomnianego wyżej ryzyka handlowego.

Rozpatrując problem alokacji funkcji eksportowych wyłącznie z punktu widzenia szerokości asortymentu dochodzimy do wniosku, że postulat grupowania produktów wchodzących w skład oferty eksportowej w celu jej dostosowania do potrzeb zagranicznych odbiorców jest uzasadniony tylko w pewnym przedziale wartości. Przesadne rozszerzanie asortymentu proponowanego przez jedną organizację prowadzi do zaniku korzyści specjalizacji i w tej sytuacji wskazane byłoby jego zwężenie. Teoretycznie można więc wykazać, że istnieje pewna, określona omówionymi czynnikami, szerokość asortymentu, którą można uznać za optymalną. Z kolei zbyt wąski asortyment nie pozwala odnosić wspomnianych korzyści szerokiego asortymentu. Znalezienie tego optimum w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa jest bardzo skomplikowane, o ile nie niemożliwe. Powyższe uwagi pozwalają jednak sformułować tezę o niecelowości nieograniczonego rozszerzania asortymentu przedsiębiorstw handlu zagranicznego, tym bardziej, jeśli nie jest ono podporządkowane zaspokojeniu określonego kompleksu potrzeb, rodzaju potrzeb czy innemu czynnikowi



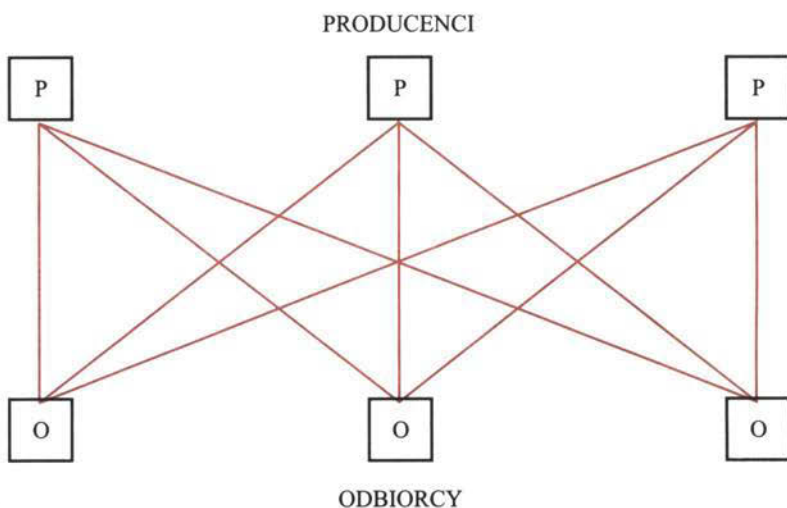
określającym obiektywne (ustanowione przez rynek) związki między towarami. Dowolne manipulowanie szerokością oferowanego asortymentu prowadzi do spadku efektywności działalności eksportowej.

### 4.3

#### *Czynnik skali w ujęciu transakcyjno-informacyjnym*

Kolejny aspekt ekonomizacji działalności handlu zagranicznego na podstawie czynnika skali wiąże się ze zmniejszeniem pracochłonności procesu sprzedaży i zmianami w strukturze kanałów łączności.

Jeśli liczba krajowych producentów określonego towaru wynosi  $m$ , a liczba zagranicznych odbiorców  $n$ , to liczbę kontaktów (każdy z każdym) wynosi  $m \times n$ . Liczba ta oznacza liczbę transakcji zawieranych przez podmioty rynku w przypadku niewystępowania pośrednika (przedsiębiorstwa handlu zagranicznego)<sup>9</sup>. Przedstawia to rysunek 2.

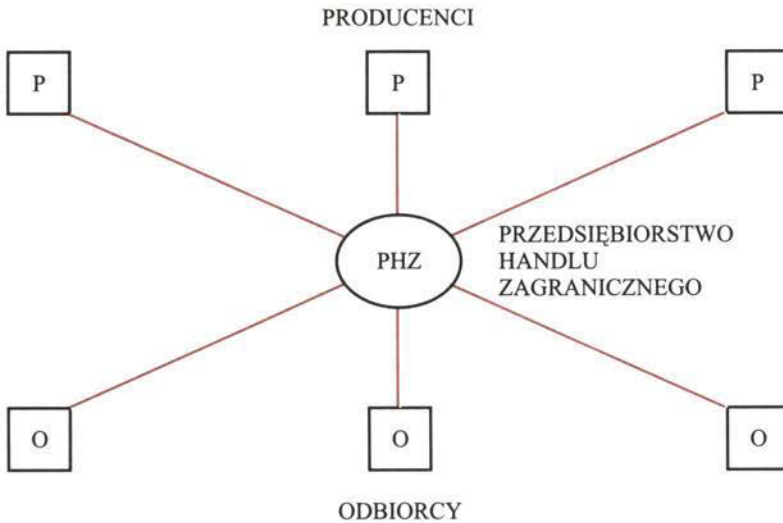


Rys. 2. Liczba transakcji przy założeniu braku pośrednika

W sytuacji gdy wprowadzimy przedsiębiorstwo handlu zagranicznego pośredniczące w obrotach między krajowymi producentami i zagranicznymi

<sup>9</sup> Por. W. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1981, s. 314-315.

odbiorcami, liczba kontaktów ulegnie wydatnemu zmniejszeniu i wyniesie  $m + n$ . Przedstawia to rys. 3.

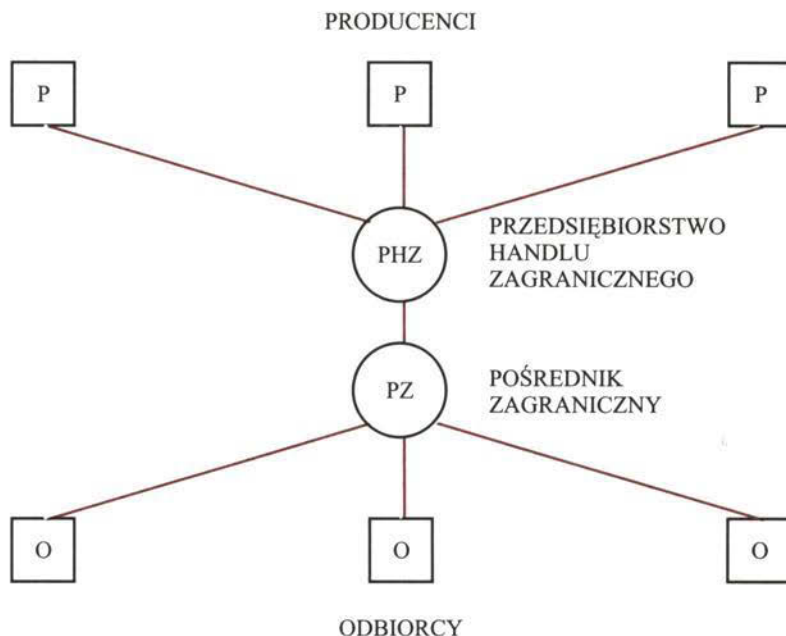


Rys. 3. Liczba transakcji w przypadku istnienia pośrednika

Należy podkreślić, że z punktu widzenia minimalizacji liczby transakcji między podmiotami rynku występowanie pośrednika, jakim jest przedsiębiorstwo handlu zagranicznego, jest uzasadnione wówczas, gdy utrzymuje ono kontakty handlowe z większą liczbą pośredników zagranicznych lub z samymi ostatecznymi odbiorcami. W przypadku gdy przedsiębiorstwo handlu zagranicznego posługuje się tylko jednym pośrednikiem zagranicznym (rys. 4), wówczas z omawianego punktu widzenia nie występują istotne korzyści działania zawodowego eksperta, gdyż redukcja liczby kontaktów może być z powodzeniem dokonana przez pośrednika zagranicznego.

Wprowadzenie przedsiębiorstwa handlu zagranicznego w roli pośrednika wiąże się również z modyfikacją struktury kanałów informacji występujących na rynku w kierunku ich ekonomizacji (przedsiębiorstwo handlu zagranicznego pełni rolę swego rodzaju centrum informacyjnego). Oprócz tej korzyści możliwe jest jednak wystąpienie pewnych nieprawidłowości. Przedsiębiorstwo handlu zagranicznego staje się dodatkowym ogniwem kanału informacyjnego, na skutek czego następuje jego wydłużenie, a więc oddalenie źródła informacji (producenci krajowi, zagraniczni odbiorcy) od miejsc przeznaczenia (zagraniczni odbiorcy, producenci krajowi). Wydłużenie kanału informacyjnego wiąże się często ze zubożeniem i zniekształceniem przesyłanych informacji. W efekcie





Rys. 4. Liczba kontaktów w przypadku występowania przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i zagranicznego pośrednika

podmioty rynku otrzymują informacje nie w pełni odpowiadające rzeczywistej sytuacji, co nie pozostaje bez wpływu na efektywność podejmowanych działań. Często wydłużenie kanałów prowadzi do opóźnień w przekazywaniu informacji, czego konsekwencją może być zmniejszenie stopnia adekwatności decyzji podejmowanych przez podmioty rynku.

#### 4.4

##### *Czynnik skali w ujęciu finansowo-kredytowym*

Duże znaczenie w handlu dobrami inwestycyjnymi posiadają kredyty handlowe (kupieckie) udzielane przez eksporterów nabywcom zagranicznym, nazywane kredytem dostawcy. Kredyty te mogą być ważnym elementem aktywizacji eksportu poprzez wpływ na poprawę konkurencyjności wyrobów eksportowych. Kredytu udziela się więc wszędzie tam, gdzie stanowi to warunek dojścia do skutku transakcji, zwłaszcza więc wówczas, gdy chodzi o towary, które na rynku światowym zwyczajowo sprzedaje się na kredyt lub o towary trudno zbywalne.

Mimo że zazwyczaj znaczna część tego kredytu podlega refinansowaniu przez bank (źródło refinansowania eksportera z tytułu udzielonego importerowi kredytu kupieckiego stanowić może kredyt eksportowy udzielany przez bank),

to i tak pozostała jego część finansowana jest z własnych środków eksportera, wiążąc je na określony termin. Możliwość udzielenia przez eksportera kredytu kupieckiego związana jest z jego pozycją finansową określoną przez wysokość kapitałów własnych przedsiębiorstwa, wielkość i strukturę należności i zobowiązań oraz wielkość realizowanych obrotów. Z rozpatrywanego punktu widzenia funkcje udzielania kredytów eksportowych mogą być lepiej spełniane przez duże przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, gdyż wielkość ich obrotów oraz szybkość rotacji kapitału prezentują się korzystniej niż u indywidualnych producentów. Jest to związane z faktem, że cykl produkcyjny i cykl rozliczeniowy w obrocie towarami inwestycyjnymi są zazwyczaj stosunkowo długie. Przedsiębiorstwo handlu zagranicznego realizujące duże obroty ma większą możliwość takiego kombinowania czasowej struktury wpływów i wydatków, aby możliwe było finansowanie nie zrefinansowanej kredytem eksportowym części kredytu kupieckiego udzielonego zagranicznemu odbiorcy. Możliwość ta w przypadku pojedynczego producenta-eksportera jest relatywnie mniejsza.

## 5

### *Propozycja rozwiązania problemu z wykorzystaniem teorii kosztów transakcyjnych*

Należy zaznaczyć, że wiele rekomendacji sformułowanych na gruncie tradycyjnej literatury ekonomicznej i marketingowej okazuje się trafnych i przydatnych w rozważaniach prowadzonych zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych. Inne jest jednak rozłożenie akcentów. Można stwierdzić, że w tradycyjnej literaturze uwaga jest zogniskowana wokół zagadnienia korzyści skali, które są główną determinantą rozumianych w sensie neoklasycznym kosztów produkcji (koszty te należy rozumieć szeroko: obejmują one także koszty handlowe, a więc koszty działalności eksportowej prowadzonej samodzielnie lub z wykorzystaniem zawodowego pośrednika).

Rozważenie problemu pośrednictwa w handlu zagranicznym zgodnie z kanonami teorii kosztów transakcyjnych wymaga uwzględnienia:

- dwóch założeń behawioralnych odnośnie do zachowań podmiotów gospodarczych – ograniczona racjonalność i oportunizm;
- trzech wymiarów transakcji – specyficzność zasobów, niepewność i częstotliwość.

Zbudowany zostanie schemat analityczny identyfikujący czynniki przemawiające za wyborem samodzielnego prowadzenia działalności eksportowej przez producenta lub za wykorzystaniem pośrednika – wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Podjęta zostanie także próba

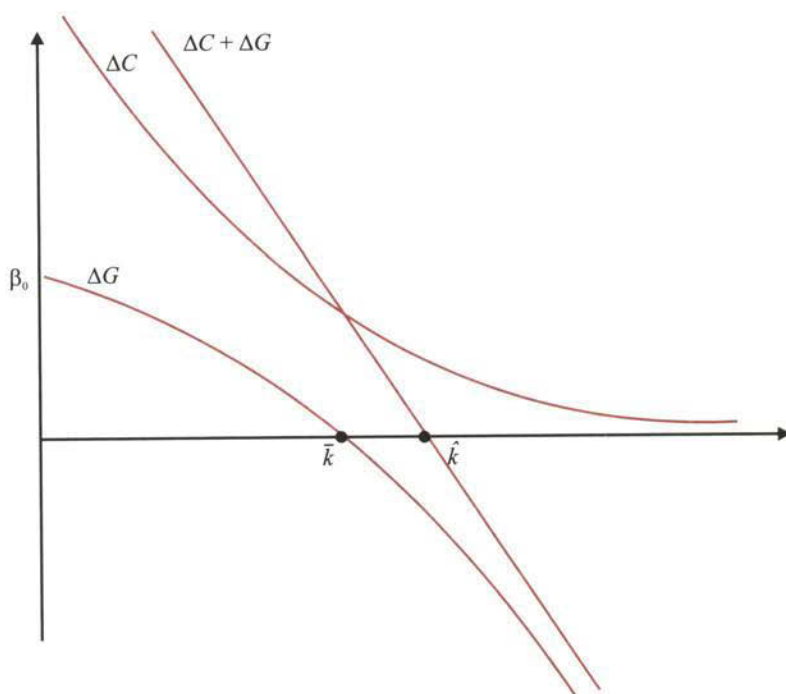


operacjonalizacji tych czynników. Inspirację do stworzenia schematu analitycznego stanowiły rozważania zawarte w artykule E. Anderson i B. A. Weitz<sup>10</sup>.

### 5.1

#### Specyficzność zasobów<sup>11</sup>

Istotne jest rozważenie kwestii jak będą zachowywać się koszty produkcji, koszty transakcyjne oraz suma obu rodzajów kosztów w miarę jak będzie wzrastać stopień specyficzności zasobów. Williamson przedstawił powyższą zależność tak jak na rysunku 5<sup>12</sup>.



Rys. 5. Komparatywne koszty produkcji i koszty transakcyjne

<sup>10</sup> E. Anderson, B. A. Weitz, Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, „Sloan Management Review” 1986, Spring.

<sup>11</sup> O. E. Williamson, The Economic..., op. cit., s. 93.

<sup>12</sup> Specyficzność zasobów jest istotna tylko wówczas, gdy towarzyszy jej spełnienie założeń behawioralnych dotyczących ograniczonej racjonalności i oportunistyczności, a także dodatkowo mamy do czynienia z niepewnością.

Rozumowanie prowadzone jest przy założeniu niezmiennej wielkości produkcji.  $\Delta C$  jest różnicą pomiędzy kosztami produkcji w ramach danej firmy (vertical integration) a kosztami produkcji przez dostawcę zewnętrznego.  $\Delta C$  jest powiązane ze stopniem specyficzności zasobów – wzrost specyficzności zasobów powoduje spadek  $\Delta C$ , który asymptotycznie zbliża się do zera. Niska specyficzność zasobów oznacza, że rynek jest lepszym rozwiązaniem – dostawca zewnętrzny ma niższe koszty produkcji, na przykład ze względu na możliwość łączenia zamówień różnych odbiorców i osiągnięcie w ten sposób korzyści skali.

$\Delta G$  oznacza różnicę między kosztami transakcyjnymi rozwiązania hierarchicznego i kosztami transakcyjnymi rozwiązania rynkowego. Przy specyfice zasobów hierarchia jest dużo gorsza od rynku. Przy stopniu specyficzności zasobów równym  $\bar{k}$   $\Delta G$  jest równy zero, co oznacza ekwiwalentność obu struktur regulacji ze względu na wysokość kosztów transakcyjnych. Dalszy wzrost  $k$  powoduje, że rozwiązanie w postaci produkcji wewnętrznej staje się lepsze, gdyż cechuje je niższy poziom kosztów transakcyjnych.

Najbardziej istotna jest jednak wysokość sumy  $\Delta C + \Delta G$ . Okazuje się, że przy stopniu specyficzności zasobów niższym od  $\bar{k}$  suma kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych jest niższa dla dostaw zewnętrznych, a przy stopniu specyficzności wyższym od  $\bar{k}$  jest niższa dla produkcji własnej:  $\bar{k}$  jest wyższe od  $k$ . Specyficzność zasobów może dotyczyć:

- specyficznej lokalizacji,
- specyficzności zasobów fizycznych,
- specyficzności zasobów ludzkich,
- zasobów przeznaczonych do współpracy z konkretnym odbiorcą (tzw. aktywów dedykowanych).

Znaczenie specyficzności zasobów jest szczególnie duże na przełomie okresów, których dotyczyły kontrakty wiążące współpracujące ze sobą podmioty gospodarcze. Specyficzność zasobów rodzi daleko idące konsekwencje zarówno dla sprzedającego, jak i dla kupującego. Specyficzność zasobów może stanowić podstawę zachowań oportunistycznych. Z jednej strony sprzedający, zdając sobie sprawę z ograniczonego rynku na dostawy produkowanych przez niego wyrobów, może zażądać wysokich cen od odbiorcy (lub postawić inne trudne do przyjęcia warunki). Z drugiej strony kupujący, zdając sobie sprawę z tego, że sprzedającemu trudno będzie wykorzystać posiadane specyficzne aktywa do innych celów, może zażądać uprzywilejowanych warunków dostaw.

Konceptualizacja specyficzności zasobów w przypadku stosunków pomiędzy producentem i pośrednikiem w handlu zagranicznym wskazuje na znaczenie przede wszystkim specyficzności zasobów ludzkich oraz specyficznej lokalizacji. O specyficzności zasobów ludzkich można mówić na przykład wtedy, gdy w danym przedsiębiorstwie handlu zagranicznego pracuje grupa handlowców ściśle wyspecjalizowana w obsłudze eksportu określonego producenta – może



się to wiązać z doskonałą znajomością technicznych i technologicznych aspektów produkcji określonego zindywidualizowanego produktu. Niepowtarzalność, unikalność tego produktu może sprawić, że nie jest łatwe wykorzystanie tych handlowców do obsługi sprzedaży innych produktów. Z drugiej strony, producent w przypadku rezygnacji z dotychczasowej współpracy nie będzie mógł szybko i bez problemu dysponować podobnymi handlowcami, gdyż ich wykształcenie będzie wymagać czasu. Specyficzność kadr może dotyczyć także znajomości rynku, odbiorców, konkurentów, technik promocji itp. Wysoki stopień specyficzności zasobów ludzkich będzie w tym przypadku przemawiał za przyjęciem rozwiązania w postaci integracji wertykalnej, czyli posiadania przez producenta własnych służb eksportowych. Niski stopień specyficzności zasobów kadrowych wskazywać będzie na zasadność korzystania z usług zewnętrznego pośrednictwa. Możliwe będzie wtedy uzyskanie korzyści skali, co powinno obniżyć jednostkowe koszty pośrednictwa.

Mówiąc o specyficzności zasobów kadrowych należy dokonać rozróżnienia umiejętności specyficznych dla danej firmy (*company-specific capabilities*) i umiejętności specyficznych dla danego pracownika zajmującego się sprzedażą eksportową (*salesperson – specific capabilities*). Umiejętności specyficzne dla danej firmy składają się z wiedzy i narzędzi wymaganych do tego, aby wykonywać funkcje sprzedaży eksportowej dla konkretnej, szczególnej firmy. Posiadanie tych umiejętności kreuje wartość dodaną i przyczynia się do poprawy efektywności. Ten rodzaj umiejętności powstaje w efekcie specjalnej praktyki i doświadczenia we współpracy z daną firmą. Miarą specyficzności tych zasobów są czas i stopień trudności związane z koniecznością zastąpienia jednych ludzi przez innych, posiadających takie same umiejętności. Handlowcy dysponujący tymi kompetencjami mogą zachowywać się w sposób oportunistyczny – świadomość posiadania przez nich specyficznych umiejętności, które można traktować jak idiosynkretyczne aktywa, może prowadzić do wygórowanych żądań, i to zarówno w przypadku, gdy handlowiec jest pracownikiem producenta (integracja pionowa), jak i wtedy, gdy jest w stosunku do niego zewnętrznym podmiotem (agent, przedsiębiorstwo handlu zagranicznego itp.). Trzeba równocześnie podkreślić, że niektóre idiosynkretyczne zasoby mają charakter umiejętności specyficznych dla danego pracownika (np. kontakty osobiste z odbiorcami). Zasoby te są transferowalne – odejście handlowca jest zazwyczaj równoznaczne z utratą klientów. Zasoby te nie są więc specyficzne dla firmy, lecz są specyficzne dla danego handlowca. Najważniejszą konsekwencją tej sytuacji jest wyższe ryzyko oportunistycznych zachowań handlowca, który może grozić przejściem do innego pracodawcy lub konkurenta, który będzie skłonny zapłacić za te specyficzne umiejętności więcej. W takiej sytuacji skłonność producenta do tolerowania zachowań oportunistycznych handlowca

wzrasta. Handlowiec może żądać (w zależności od statusu) wyłączności sprzedaży na dużym terytorium, wyższej pensji, wyższej prowizji itp.

Uogólniając powyższe uwagi można stwierdzić, że specyficzność zasobów (w tym przypadku kadrowych) przyczynia się do obniżenia konkurencji i do większego stopnia tolerowania zachowań oportunistycznych. Obniża to efektywność producenta. Można mówić w tym przypadku o niepowodzeniu rynku, gdyż konkurencyjny rynek tutaj nie występuje. Problem ten może być rozwiązany, ale tylko częściowo, przez integrację pionową. Za takim rozwiązaniem przemawia zalecenie, zgodnie z którym w ramach hierarchii łatwiej jest kontrolować oportunizm, gdyż:

- zredukowane są potencjalne korzyści mogące wynikać z zachowań oportunistycznych,
- możliwe jest używanie władzy do kontroli zachowań,
- lepszy jest dostęp do informacji i stąd łatwiejsze sprawdzanie wydajności,
- szerszy jest zakres narzędzi służących do wpływania na osoby wykonujące dany rodzaj działalności.

Integracja pionowa może być wykorzystana do uporania się z niepowodzeniem rynku wynikającym ze specyficzności zasobów. Niepowodzenie rynku na usługi pośrednictwa w handlu zagranicznym może być jednak spowodowane nie tylko specyficznością zasobów. Może także wynikać z występowania korzyści skali w działalności handlu zagranicznego. Przy dużych korzyściach skali producent będzie tolerował oportunistyczne zachowania pośrednika, gdyż właśnie korzyści skali będą przemawiać za niemożliwością przyjęcia rozwiązania w postaci własnego biura handlu zagranicznego (komórki eksportowej). Integracja pionowa nie może pomóc w pokonaniu niepowodzenia rynku wynikającego z wystąpienia korzyści skali.

## 5.2

### Niepewność

Niepewność w działalności gospodarczej może mieć wiele źródeł. Dla teorii kosztów transakcyjnych istotna jest niepewność behawioralna. Jest to niepewność o charakterze strategicznym, związana z występującym w zachowaniach ludzkich oportunistem<sup>13</sup>. Inne rodzaje niepewności, na przykład niepewność związana ze zjawiskami naturalnymi, nie mają wpływu na wysokość kosztów transakcyjnych. Poszczególne struktury regulacji rozważane w teorii kosztów transakcyjnych różnią się zdolnością do rozwiązywania problemów wynikających z istnienia niepewności behawioralnej. Zdolność ta objawia się minimalizacją kosztów transakcyjnych.

<sup>13</sup> O. E. Williamson, *The Economic...*, op. cit., s. 58.



Niepewność powoduje trudności w formułowaniu umów pomiędzy producentem a pośredniczącym przedsiębiorstwem handlu zagranicznego – nieprzewidywalność przyszłości uniemożliwia precyzyjne określenie obowiązków partnera, sposobów wykonania tych zadań itp. Konieczna jest okresowa weryfikacja i modyfikacja zawartych umów w zależności od kształtowania się warunków, których nie można było przewidzieć. Pole do zachowań oportunistycznych jest więc szerokie.

Niepewność jest istotna zarówno w sytuacjach „kupować”, jak i „robić” (usługi pośrednictwa w handlu zagranicznym). Podpisywanie umów o świadczeniu usług pośrednictwa z podmiotami zewnętrznymi jest skomplikowane. Organizowanie własnej komórki eksportowej oznaczać może z kolei utratę elastyczności w zmaganiach ze zmianami w otoczeniu. Trzeba jednak pamiętać, że posługiwanie się podmiotami zewnętrznymi (np. przedsiębiorstwem handlu zagranicznego) zapewnia elastyczność tylko wtedy, gdy rynek usług pośrednictwa jest konkurencyjny. Można więc stwierdzić, że sama niepewność nie implikuje jeszcze wyższości integracji pionowej nad rozwiązaniem rynkowym, natomiast niepewność połączona z występowaniem umiejętności specyficznych dla danej firmy wskazuje na przewagę rozwiązania „robić”.

Innym przejawem niepewności w stosunkach pomiędzy producentem a podmiotem wykonującym funkcje eksportowe mogą być trudności w dokonaniu właściwej oceny pracy handlowca. Ocena pracy handlowców zewnętrznych w stosunku do firmy producenta może nie być łatwa – proste miary, takie jak wielkość, dynamika sprzedaży itp., mogą być zawodne. Trudne zwłaszcza jest oszacowanie tzw. utraconych korzyści wynikających z niewłaściwej pracy handlowca. Zewnętrzny handlowiec (przedsiębiorstwo handlu zagranicznego) może na przykład przejawiać niechęć do dokonywania inwestycji w rynek w formie podejmowania badań rynku, kampanii promocyjnych itp. Problemy z oceną pracy pośrednika są tym większe, im bardziej liczna jest grupa czynników decydujących o wielkości sprzedaży. W tej sytuacji wydaje się, że integracja pionowa może choć w części złagodzić trudności z adekwatną oceną zachowań pośrednika.

W badaniach empirycznych odwołujących się do teorii kosztów transakcyjnych występują duże problemy z operacjonalizacją pojęcia niepewności. Na przykład G. Walker i D. Weber badający zastosowania kosztów transakcyjnych do podejmowania decyzji „robić” czy „kupić” w amerykańskiej firmie samochodowej wyróżnili dwa rodzaje niepewności<sup>14</sup>. Pierwszy rodzaj dotyczył

---

<sup>14</sup> G. Walker, D. Weber, A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions, „Administrative Science Quarterly” 1984, September.

wolumenu dostaw komponentów. Przy wysokiej niepewności dotyczącej wolumenu dostawcy ponoszą nieoczekiwane koszty produkcji lub mają nadwyżkę mocy produkcyjnych. U odbiorcy konsekwencją są braki w dostawach lub nadmierne zapasy. Te sytuacje wpływają na podwyższenie kosztów transakcyjnych. Wskazuje to raczej na przewagę rozwiązania „robić”. Niepewność technologiczna odnosi się do zmian technicznych komponentów. Wymaga to zmian narzędzi, oprzyrządowania itp. Mogą wystąpić komplikacje transakcyjne wynikające z oportunistu. W tej sytuacji sugeruje się wyższość rozwiązania „robić”.

### 5.3

#### *Częstotliwość*

Częstotliwość transakcji ma znaczenie w teorii kosztów transakcyjnych, jeśli jest rozważana w powiązaniu ze stopniem specyficzności zasobów. Wspecjalizowana struktura regulacji jest bardziej dopasowana do regulacji niestandardowych transakcji aniżeli struktura niewyspecjalizowana, *ceteris paribus*<sup>15</sup>. Jednak struktury wyspecjalizowane są droższe i należy zastanowić się czy ta podwyżka kosztów jest uzasadniona. Zależy to od korzyści ze stosowania wyspecjalizowanych struktur regulacji oraz od częstotliwości ich użytkowania. Korzyści użytkowania są większe dla transakcji, których regulacja wymaga inwestycji w zasoby specyficzne dla tego rodzaju transakcji. Koszt utrzymania specjalnej struktury regulacji będzie łatwiejszy do zaakceptowania dla dużych transakcji o powtarzalnym charakterze. Przy niskiej częstotliwości transakcji wymagających wyspecjalizowanej struktury regulacji pojawia się problem ekonomiczności tejże struktury regulacji. Może dojść do konfliktu między obniżką kosztów transakcyjnych a podwyższeniem neoklasyknych kosztów produkcji. Kryterium wyboru powinna być suma obu rodzajów kosztów.

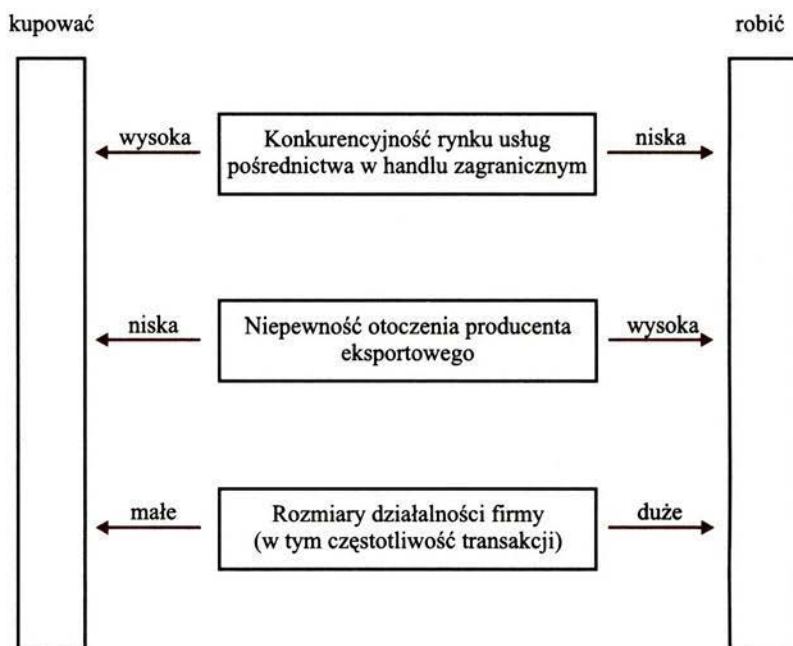
W przypadku producenta wytwarzającego bardzo skomplikowane i zindywidualizowane urządzenia przeznaczone na eksport częstotliwość zawieranych transakcji może mieć decydujący wpływ na uzasadnienie zorganizowania własnych służb (komórek) eksportowych. Wysoka specyficzność zasobów przemawia za słusznością powołania własnej komórki handlowej – takie posunięcie powinno przyczynić się do obniżenia wysokości kosztów transakcyjnych. Jednak z drugiej strony, jeśli rozmiar i częstotliwość transakcji będą niewielkie, występują wtedy niekorzyści małej skali działania, co może podać w wątpliwość

<sup>15</sup> O. E. Williamson, *The Economics...*, op. cit., s. 60.



zasadność rozwiązania „robić”. Konieczne jest więc równoczesne rozważenie wpływu danej struktury regulacji na poziom kosztów transakcyjnych oraz poziom neoklasycznych kosztów produkcji.

Podsumowując wyżej przeprowadzone rozważania można sporządzić uproszczony schemat analityczny, mogący posłużyć do podjęcia decyzji o wyborze adekwatnej struktury regulacji transakcji eksportowych, czyli sposobu zorganizowania działalności eksportowej (rysunek 6).



Rysunek 6. Zmienne wpływające na wybór rozwiązania „robić” czy „kupować”

Wybór dotyczy może dwóch skrajnych rozwiązań:

1. „robić,
2. „kupować”.

Rozwiązanie „robić” oznacza hierarchię, integrację wertykalną, czyli posiadanie przez producenta własnych służb (komórki) handlu zagranicznego.

Rozwiązanie „kupować” oznacza rynek, czyli kupowanie usług pośrednictwa od wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego.

Tab. 5.3-1. Operacjonalizacja zmiennych warunkujących wybór rozwiązania „robić” czy „kupować

Główne czynniki	Kupować	Robić
<p>Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa w handlu zagranicznym</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Z usług ilu potencjalnych pośredników może korzystać dany producent?</li> <li>- Ile kosztowałoby przestawienie się na usługi innego pośrednika?</li> <li>- Ile czasu potrzeba na przestawienie się na usługi innego pośrednika?</li> </ul>	<p>wysoka wielu</p> <p>mało</p> <p>mało</p>	<p>niska niewielu (żadnego)</p> <p>dużo</p> <p>dużo</p>
<p>Specyficzność zasobów zaangażowanych w świadczenie usług pośrednictwa w handlu zagranicznym</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ile czasu wymaga przeszkolenie i trening pracownika z ogólnym wykształceniem handlowym pod kątem obsługi danego specyficznego producenta?</li> <li>- Czy produkt jest złożony w odniesieniu do formy i zastosowania oraz zindywidualizowany?</li> <li>- Jaki jest charakter oferty sprzedaży?</li> <li>- Jaki jest charakter działalności produkcyjnej na danym rynku?</li> <li>- Jaka jest decyzja zakupu danego towaru?</li> </ul>	<p>niska</p> <p>mało</p> <p>nie standardowy standardowy</p> <p>prosta</p>	<p>wysoka</p> <p>dużo</p> <p>tak zróżnicowany zindywidualizowany złożona</p>
<p>Występowanie korzyści skali w danej dziedzinie działalności</p> <p>Czy duży wykonawca usług handlowych uzyskuje korzyści skali z powodu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepszego wykorzystania ludzi i urządzeń?</li> <li>- Większej łatwości zatrudnienia kompetentnego personelu?</li> <li>- Możliwości uzyskania rabatów od dostawców usług (reklamowych, transportowych, ubezpieczeniowych itp.)?</li> <li>- Łatwości dotarcia do wielkich odbiorców?</li> <li>- Minimalizacji liczby kontaktów rynkowych?</li> <li>- Możliwości uzyskania środków fizycznych po niższym koszcie?</li> </ul>	<p>tak</p> <p>tak</p> <p>tak</p> <p>tak</p> <p>tak</p> <p>tak</p>	<p>nie</p> <p>nie</p> <p>nie</p> <p>nie</p> <p>nie</p> <p>nie</p>
<p>Niepewność otoczenia (przy założeniu występowania zasobów specyficznych dla firmy)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy prognozy sprzedaży są wiarygodne?</li> <li>- Czy otoczenie branżowe podlega szybkim zmianom?</li> <li>- Czy duże są wahania sprzedaży z roku na rok?</li> <li>- Jaka jest częstotliwość wprowadzania na rynek nowych konkurencyjnych produktów?</li> <li>- Czy łatwo jest monitorować wyniki pracy handlowców?</li> <li>- Jaka jest liczba czynników wpływających na poziom sprzedaży?</li> </ul>	<p>niska</p> <p>tak</p> <p>nie</p> <p>nie</p> <p>mała</p> <p>tak</p> <p>mała</p>	<p>wysoka</p> <p>nie</p> <p>tak</p> <p>tak</p> <p>duża</p> <p>nie</p> <p>duża</p>
<p>Rozmiary działalności firmy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaka jest liczba transakcji?</li> <li>- Jakie są transakcje?</li> <li>- Czy rozmiary działalności firmy przekraczają minimalną efektywną skalę działalności (próg rentowności)?</li> </ul>	<p>małe</p> <p>mała</p> <p>małe</p> <p>nie</p>	<p>duże</p> <p>duża</p> <p>duże</p> <p>tak</p>



W tabeli 1 zaprezentowano natomiast próbę operacjonalizacji zmiennych wpływających na dokonanie wyboru pomiędzy sytuacją „robić” czy „kupować”. Wskazano też, jakie wartości tych zmiennych przemawiają za samodzielnym prowadzeniem działalności handlu zagranicznego („robić”), a jakie wskazują na celowość skorzystania z usług wyspecjalizowanego pośrednika – przedsiębiorstwa handlu zagranicznego („kupować”).

Między rozwiązaniami skrajnymi mieszczą się rozwiązania pośrednie. Mogą one oznaczać różne kombinacje podziału funkcji eksportowych między producenta a pośredniczące przedsiębiorstwo handlu zagranicznego.

# 2

## *Konkurencyjność i strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa*

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost. W celu określenia co pojęcie to oznacza, konieczna jest jego dekompozycja, przez którą rozumie się tutaj określenie wymiarów konkurencyjności.

Pojęcie konkurencyjności stało się ważne dla polskich przedsiębiorstw w związku z przechodzeniem od systemu regulacji administracyjnej do systemu regulacji rynkowej. W miarę postępu procesu transformacji ustroju gospodarczego staje się ono tym ważniejsze, im bardziej gospodarka polska się otwiera. Dla przedsiębiorstw należących do gospodarek o średnich rozmiarach dopiero konfrontacja z rywalami zagranicznymi może być rzeczywistym probierzem ich umiejętności konkurencyjnych. Bezpośrednim uzasadnieniem wyboru problematyki podjętej w tym rozdziale jest więc postępująca integracja gospodarki polskiej z jej otoczeniem zewnętrznym. Jednym z przejawów tej integracji jest wzrost natężenia walki konkurencyjnej pomiędzy firmami polskimi i zagranicznymi zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych. W tych warunkach zagadnienie pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstw nabiera istotnego znaczenia.

Rozdział składa się z trzech części. W pierwszej podjęto problematykę pojęciowo-definicyjną. Dokonano krytycznego przeglądu i uporządkowania spotykanych w literaturze ekonomicznej definicji konkurencyjności. W części drugiej zarysowano proces zmierzający do



osiągnięcia i/lub podtrzymania przewagi konkurencyjnej (utożsamionej z konkurencyjnością), czyli strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa. Część trzecia poświęcona jest zagadnieniu pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa.

## 2.1

### *Definicja konkurencyjności*

W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Tak rozumianą konkurencyjność można odnosić do różnych poziomów bytu gospodarczego.

W ekonomii wyróżnia się pięć głównych poziomów hierarchii systemów gospodarczych:

- mikro-mikro,
- mikro,
- mezo,
- makro,
- globalny<sup>1</sup>.

Cecha konkurencyjności może przysługiwać większości, ale nie wszystkim poziomom bytu gospodarczego. Wątpliwe byłoby twierdzenie, że konkurencyjność jest cechą absolutną, a więc taką, którą można orzec o danym podsystemie gospodarczym, używając do tego terminów, których znaczenie nie zakłada jakiegoś odniesienia do cech innych podsystemów, jakiegoś typu relacji łączących dany podsystem z innymi podsystemami<sup>2</sup>. Nawet jeśli można sobie wyobrazić skalę do mierzenia konkurencyjności, to zawsze występuje w niej element odniesienia cech obiektu, którego konkurencyjność badamy, do cech innych obiektów. Wydaje się więc, że konkurencyjność jest przede wszystkim cechą relatywną, a więc taką, której znaczenie zakłada jakiś typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z jakimiś innymi obiektami. Ujmując rzecz jeszcze dokładniej, należałoby zaliczyć konkurencyjność do tej kategorii cech relatywnych, która określana jest jako

<sup>1</sup> Por. M. Gorynia, *Poziomy...*, op. cit.

<sup>2</sup> Por. S. Nowak, *Metodologia...*, op. cit., s. 97.

własności porównawcze<sup>3</sup>. Własności porównawcze obiektów polegają na przypisywaniu im pewnych własności w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub jakimś standardem porównania (na przykład średnią dla całej zbiorowości).

Jeśli konkurencyjność jest cechą relatywną, to może ona przysługiwać poziomom: mikro-mikro, mikro, mezo i makro, ale nie poziomowi globalnemu. Można mówić o konkurencyjności pojedynczego pracownika (np. umiejętności menedżerskie kierownika, wydajność pracy pracownika fizycznego itp.), konkurencyjności przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału w rynku), konkurencyjności branży (np. zmiany udziału w produkcie brutto) oraz konkurencyjności gospodarki narodowej (np. zdolności trwałego wzrostu gospodarczego)<sup>4</sup>. Natomiast w przypadku poziomu globalnego (gospodarki światowej) mówienie o jego konkurencyjności będzie niemożliwe, gdyż nie ma punktu odniesienia, zależności,

<sup>3</sup> P. Lazarsfeld i H. Menzel wyróżniają trzy kategorie cech relatywnych: własności porównawcze, własności relacyjne oraz cechy kontekstowe. Definicję własności porównawczych podano w tekście. Własności relacyjne jednostek to takie, które określają jednostkę jako człon pewnego schematu jedno- czy dwukierunkowych zależności i oddziaływań. O cechach kontekstowych jednostki mówimy wtedy, kiedy w gruncie rzeczy charakteryzuje się nie tyle jej własności w porównaniu z innymi jednostkami, czy jej uwikłanie w pewne stosunki, układ zależności i oddziaływań między nią i otoczeniem, ile raczej charakteryzuje się to otoczenie, przypisując danej jednostce jedynie bycie w kontakcie z nim lub potencjalne podleganie jego oddziaływaniu. Zob. P. F. Lazarsfeld, H. Menzel, *On the Relation Between Individual and Collective Properties*, w: *Complex Organizations. A Sociological Reader*, A. Etzioni (wyd.), New York 1961, podają za S. Nowak, op. cit., s. 98.

<sup>4</sup> Co do sensowności stosowania pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do całości gospodarki narodowej zgłaszane są w literaturze przedmiotu zastrzeżenia. P. Krugman nie dopuszcza daleko idących analogii w zachowaniach społeczeństw (narodów) i przedsiębiorstw. Pojęcie konkurencji ogranicza do przedsiębiorstw. Zob. P. Krugman, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs” 1994, nr 2.

F. Chesnais zajmuje w tej sprawie odmienne stanowisko, pisząc: „Uznajemy wprawdzie, że podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. W związku z tym proponujemy określenie konkurencyjności strukturalna dla wyrażenia faktu, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystywać przedsiębiorstwo.

Zob. F. Chesnais, *Technical Co-operation Agreements Between Firms*, „STI-Review” 1988, nr 4. Podają za: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IR i SS, Warszawa 1995.



oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawić cechy gospodarki światowej.

Problemowi międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej poświęconych jest wiele prac, w których stosowane są różne podejścia zmierzające do wyjaśnienia przyczyn tego, że jedne kraje odnoszą sukcesy, a udziałem drugich są niepowodzenia gospodarcze<sup>5</sup>. O złożoności tego zagadnienia świadczyć mogą trudności z wypracowaniem jednoznacznych i powszechnie przyjmowanych definicji. Znamienne jest przy tym, że niektórzy znani ekonomiści posługują się wprawdzie terminem konkurencyjności, ale go wprost nie definiują. M. E. Porter w bardzo obszernej pracy „The Competitive Advantage of Nations” nie zamieszcza definicji konkurencyjności, mimo że termin ten w książce wielokrotnie występuje<sup>6</sup>. R. Dornbusch i S. Fischer stwierdzają tylko, że zmiany cen relatywnych przyczyniają się do wzrostu lub spadku konkurencyjności, której jednak też nie definiują<sup>7</sup>. M. Casson dyskutuje szeroko pojęcie konkurencyjności<sup>8</sup>. Zaznacza, że prostą handlową miarą konkurencyjności gospodarki jest nadwyżka eksportu nad importem, czyli dodatnie saldo bilansu handlowego. Jako alternatywną miarę konkurencyjności M. Casson podaje różnice w realnych kosztach pracy w sektorze dóbr podlegających wymianie zagranicznej (tradeable sector). Koszty wyższe niż u zagranicznych rywali oznaczają niższą konkurencyjność kraju. Ten sam autor zauważa także, że kluczowym wskaźnikiem konkurencyjności w długim okresie są wyniki handlu zagranicznego branż, w których innowacje produktowe odgrywają dużą rolę. W tym przypadku miernikiem konkurencyjności może być stosunek nadwyżki handlowej danej branży narodowej do średniej wartości handlu danego kraju, znormalizowanej udziałem danej branży (światowej) w światowym handlu dobrami przemysłowymi. M. Casson zwraca też uwagę na fakt, że miary konkurencyjności bazujące na wynikach handlu zagranicznego mogą być niekiedy mylące. Miary te nie uwzględniają bowiem faktu, że wiele firm zamiast eksportować wytworzone w kraju dobra, dokonuje

---

<sup>5</sup> W literaturze polskiej szerszy i kompetentny przegląd problematyki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki zawarto w opracowaniu: M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op.cit.

<sup>6</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London 1990.

<sup>7</sup> R. Dornbusch, S. Fischer, *Macroeconomics*, McGraw-Hill, New York 1981, s. 678–680.

<sup>8</sup> *Global Research Strategy and International Competitiveness*, M. Casson (ed.), Basil Blackwell, Oxford 1991, s. 5–13.

ekspansji na obce rynki na przykład w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W tym przypadku następuje niedoszacowanie konkurencyjności, które jest szczególnie duże w branżach z wysokim udziałem zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Na uwagę zasługuje jeszcze jedna obserwacja M. Cassona poczyniona w odniesieniu do gospodarki brytyjskiej. O wysokiej konkurencyjności niektórych branż ocenianej na podstawie wyników handlu zagranicznego decyduje to, że w branżach tych występuje znaczący transfer technologii do oddziałów firm zagranicznych usytuowanych w W. Brytanii. Wiąże się to z tym, że często narodowa przewaga konkurencyjna jest odbiciem przewag konkurencyjnych wielkich korporacji, które lokalizują swoją działalność w różnych krajach. Należy jednak podkreślić, że mimo dość długiego wywodu poświęconego zagadnieniu konkurencyjności, M. Casson nie próbuje zdefiniować tego pojęcia. Nie uczynił tego zresztą również w innej pracy, w której tytule występuje termin konkurencyjność<sup>9</sup>.

Rozważając pojęcie konkurencyjności odniesione do gospodarek narodowych M. E. Porter stwierdza, że pytanie o to, dlaczego jedne kraje odnoszą sukcesy, a inne mają niepowodzenia w obszarze konkurencji międzynarodowej, jest być może najczęściej stawianym pytaniem naszych czasów<sup>10</sup>. Dalej jednak zauważa, że jeśli celem jest wyeksponowanie podstaw gospodarczej pomyślności firm lub narodów, to pytanie to jest źle postawione. Nacisk powinien być położony na inne, węższe pytanie: dlaczego dany kraj stał się bazą dla odnoszących sukcesy międzynarodowych konkurentów w danej branży? Albo inaczej: dlaczego firmy osadzone w danym narodzie są zdolne do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w stosunku do najgroźniejszych rywali światowych w określonej dziedzinie? Oraz: dlaczego jeden naród (kraj) jest często siedzibą tak wielu światowych liderów w danej branży?

Aby odpowiedzieć na wyżej postawione pytania Porter proponuje zrezygnować z uproszczonych i niejednokrotnie sprzecznych określeń konkurencyjności (np. konkurencyjność rozumiana jako zjawisko makroekonomiczne określone przez kursy walutowe, stopy procentowe i deficyty budżetowe, konkurencyjność utożsamiana z obfitą i tania siłą roboczą, konkurencyjność wiązana z posiadaniem zasobów naturalnych, konkurencyjność kreowana przez politykę gospodarczą,

<sup>9</sup> M. Casson, *Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business*, Clarendon Press, Oxford 1990.

<sup>10</sup> M. E. Porter, *Competitive...*, op.cit., s. 1.



konkurencyjność tłumaczona jako efekt występowania określonego stylu zarządzania) na rzecz uznania, że konkurencyjność to produktywność. Istotne jest więc określenie determinantów produktywności nie dla gospodarki jako całości, lecz dla poszczególnych branż i segmentów w ramach branż. Według Portera istotne są cztery atrybuty gospodarki (narodu), które kształtują dla miejscowych firm środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej:

- warunki czynnikowe – pozycja danego kraju w wyposażeniu w czynniki produkcji, takie jak kwalifikowana siła robocza lub infrastruktura, potrzebne do konkurencyjności w danej branży;
- warunki popytowe – charakter popytu krajowego na produkty lub usługi danej branży;
- branże pokrewne i wspierające – obecność lub brak branż dostawców i pokrewnych, które są konkurencyjne międzynarodowo;
- strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi – warunki regulujące w danym kraju tworzenie, organizowanie i zarządzanie firmami oraz charakter rywalizacji<sup>11</sup>.

Próby definiowania konkurencyjności można spotkać w opracowaniach międzynarodowych organizacji gospodarczych. M. Lubiński, T. Michalski i J. Misala relacjonują te próby następująco<sup>12</sup>:

„W „World Competitiveness Report 1994” konkurencyjność jest określana jako zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym. Według raportu zdolność konkurencyjna danego kraju jest rezultatem przekształcania zasobów kraju bądź to już istniejących (jak np. zasoby naturalne), bądź to wytworzonych (np. infrastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom (np. produkcji) w wyniki ekonomiczne, które są następnie weryfikowane w konkurencji na rynkach międzynarodowych<sup>13</sup>.

Z kolei w badaniach OECD konkurencyjność jest definiowana jako zdolność kraju do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu są akceptowane na rynku światowym, przy jednoczesnym utrzymaniu i wzroście dochodów realnych ludności w długim okresie. Jest to zresztą definicja analogiczna do przyjętej w Stanach Zjednoczonych przez Prezydencką Komisję ds. Konkurencyjności Przemysłowej<sup>14</sup>. Komisja ta zaproponowała zarazem zestaw mierników

<sup>11</sup> Ibidem, s. 71.

<sup>12</sup> M. Lubiński, T. Michalak, J. Misala, op.cit. s. 8 i 9.

<sup>13</sup> The World Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lausanne 1994, s.18.

<sup>14</sup> Competing in the Global Economy. A Strategy for International Competitiveness. National Association of Manufacturers.

służących ocenie konkurencyjności. Zaliczono do nich tempo wzrostu gospodarczego, stabilność cen, zatrudnienie, efektywność gospodarowania, saldo obrotów towarowych oraz saldo obrotów bieżących bilansu płatniczego. Jest to więc klasyczny zestaw wskaźników służących ocenie stanu gospodarki. Zatem międzynarodowa konkurencyjność gospodarki jest przede wszystkim opisywana poprzez charakterystykę wyników ekonomicznych.

Natomiast w publikacjach EWG stwierdza się, że „przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania na rynku krajowym równowagi między importem i produkcją wewnętrzną, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie”<sup>15</sup>. W tej definicji zwraca uwagę niejednoznaczność używanych terminów, takich jak chociażby równowaga lub jej zgodność z efektami eksportu.”

W literaturze dotyczącej konkurencyjności gospodarki wyróżnia się trzy zbliżone pojęcia: międzynarodowa konkurencyjność gospodarki krajowej, międzynarodowa zdolność konkurencyjna oraz międzynarodowa pozycja konkurencyjna gospodarki krajowej. Pojęcie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki traktowane jest jako kategoria najbardziej ogólna<sup>16</sup>. D. Hübner pisze, że: „przez międzynarodową konkurencyjność gospodarki krajowej rozumie się jej konkurencyjność cenową i pozacenową, a więc atrakcyjność eksportowanych przez dany kraj towarów i usług oraz produktów będących substytutami dóbr importowanych”<sup>17</sup>. Międzynarodowa zdolność konkurencyjna (określana też mianem konkurencyjności typu czynnikowego) to – zdaniem przywołanej wyżej autorki – „dynamiczna właściwość krajowego układu gospodarczego, obrazująca jego długookresową zdolność aktywnego i antycypowanego dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarczych, technologicznych i innych, jako zdolność do działań umożliwiających wzrost lub utrzymanie udziału w korzyściach wynikających z uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy”<sup>18</sup>.

Natomiast pojęcie międzynarodowej pozycji konkurencyjnej odnosi się „głównie do udziału gospodarki danego kraju w szeroko rozumianej

<sup>15</sup> „European Economy” 1985 nr 25.

<sup>16</sup> Zob. M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op. cit. Przywołani autorzy poprzestają na deklaracji, że międzynarodowa konkurencyjność jest kategorią ogólną i bliską kategorii międzynarodowej zdolności konkurencyjnej. Nie przedstawiają jednak przesłanek pozwalających odróżnić te pojęcia.

<sup>17</sup> D. Hübner, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju, „Ekonomista” 1994, nr 3. Wydaje się, że jest to dość wąskie rozumienie konkurencyjności.

<sup>18</sup> Ibidem.



międzynarodowej wymianie gospodarczej, tj. w międzynarodowej wymianie produktów (towarów i usług) oraz czynników wytwórczych, tj. siły roboczej, kapitału i wiedzy technicznej”<sup>19</sup>.

Mówiąc o konkurencyjności określonego poziomu lub – precyzyjniej – obiektu należącego do określonego poziomu, mamy zawsze na myśli to, czy jest tak samo, bardziej lub mniej konkurencyjny jak inne obiekty, które stanowią punkt odniesienia.

Zawężając pojęcie konkurencyjności w gospodarce można przyjąć, że konkurencyjność to oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu gospodarczego. Tak ujmowaną konkurencyjność odnosi się przeważnie do strony podażowej gospodarki, a więc do producentów, sprzedawców itp. Wydaje się jednak, że nie ma przeciwwskazań, aby pojęcie konkurencyjności odnosić także do strony popytowej. W tym ujęciu konkurencyjność oznaczałaby oferowanie sprzedawcy przez kupującego lepszych warunków wymiany niż inni kupujący.

Jak pisze B. Bellon, konkurencyjność jest wielką przygodą przemysłową końca wieku (*la grande aventure industrielle de cette fin de siècle*)<sup>20</sup>. Mamy do czynienia ze swoistą modą na posługiwanie się tym pojęciem w ramach takich subdyscyplin nauk ekonomicznych, jak: teoria zarządzania strategicznego, ekonomia branży, teoria konkurencji niedoskonałej, teoria przedsiębiorstwa itp. Pojęcie to jest też coraz częściej stosowane przez przedstawicieli tzw. ekonomik szczegółowych: ekonomiki przemysłu, rolnictwa, handlu, transportu itp.

W literaturze ekonomicznej zostało dokonane również rozróżnienie pojęcia konkurencyjności w zależności od tego czy odnosi się do eksportu pojedynczego towaru (grup towarów), przedsiębiorstwa, do całej gospodarki narodowej, a nawet gospodarek narodowych grupy krajów. S. Flejterski jako „konkurencyjność”<sup>21</sup> rozumie zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów. Dzieli on konkurencyjność na:

- Mikrokonkurencyjność – odnoszącą się do eksportu pojedynczych towarów lub ich grup, związaną z przewagą towarów przedsiębiorstwa

<sup>19</sup> M. Lubiński, T. Michalski, J. Misala, op.cit.

<sup>20</sup> B. Bellon, *La compétitivité*, w: *Traité d'Economie Industrielle*, red. R. Arena, J. de Bandt, L. Benzoni, P. M. Romani, Economica, Paris 1991, s. 482.

<sup>21</sup> S. Flejterski, *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9.

kraju A nad podobnymi towarami przedsiębiorstw z innych krajów. Wyrazem tej konkurencyjności jest decyzja importu o zakupie towarów z przedsiębiorstwa kraju A zamiast przedsiębiorstwa z kraju B lub C.

- **Mezokonkurencyjność** – odnosząca się do eksportu towarów danej branży, gałęzi, działu.

- **Makrokonkurencyjność** – czyli tzw. konkurencyjność międzynarodową gospodarki krajowej, mającą charakter strukturalny.

- **Megakonkurencyjność** – konkurencyjność międzynarodową gospodarek narodowych grupy krajów (np. krajów członkowskich ugrupowania integracyjnego).

Pomiędzy tymi poziomami zachodzą relacje podobne do relacji pomiędzy równowagą rynkową a równowagami cząstkowymi. Istnienie danego poziomu konkurencyjności na wyższym szczeblu nie przesądza a priori o występowaniu takiego samego poziomu konkurencyjności na niższym szczeblu. Gdyby jednak np. branża składała się jedynie z wysokokonkurencyjnych przedsiębiorstw, wówczas charakteryzowałaby się wysokim poziomem konkurencyjności.

J. Wierzbowski proponuje rozpatrywać kategorię konkurencyjności w dwóch aspektach<sup>22</sup>:

- **Sensu stricto**, w ujęciu rzeczowym, jako zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów i usług, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich towarów oferowanych przez konkurentów zagranicznych (makrokonkurencyjność).

- **Sensu largo**, w ujęciu czynnikowym, jako zdolność gospodarki narodowej do trwałego uzyskiwania korzyści ze stosunków gospodarczych z zagranicą, których treścią jest wymiana z otoczeniem, a więc wyłączenie z systemu, jakim jest gospodarka narodowa, jednych elementów (części produktu społecznego i czynników produkcji) i włączanie innych, zastępczych towarów i usług oraz czynników produkcji pochodzenia zagranicznego (mikrokonkurencyjność).

Autor ten uważa, że chociaż na światowym rynku konkurują podmioty sensu largo, to o konkurencyjności w ścisłym jej znaczeniu przesądza nie tylko sumaryczna pozycja tych podmiotów względem ich odpowiedników zagranicznych (mikrokonkurencyjność), lecz również

---

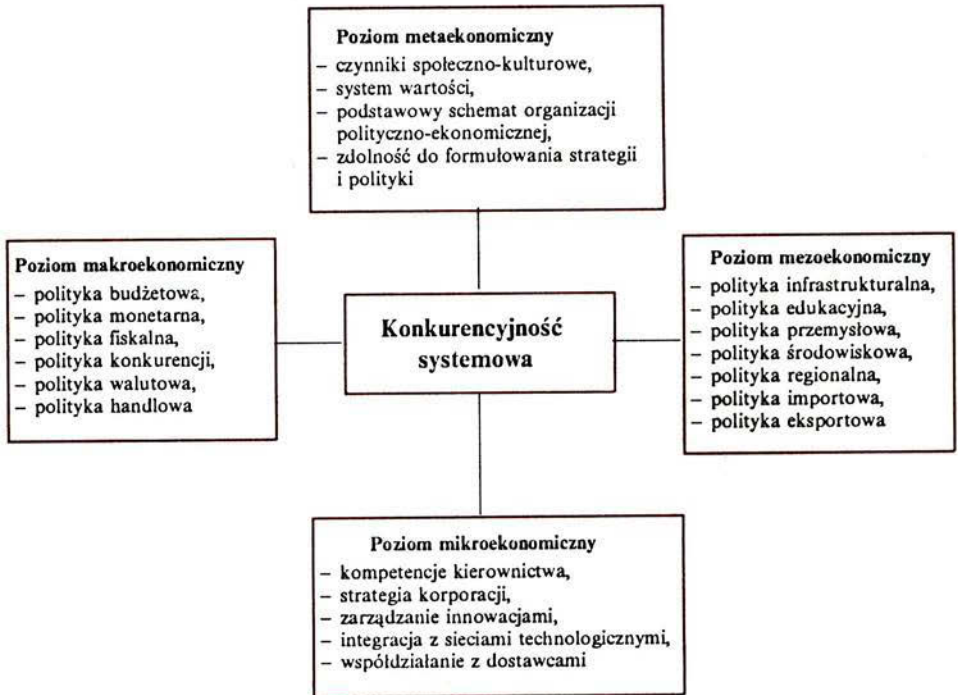
<sup>22</sup> J. Wierzbowski, Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych 1995, s. 21–22.



infrastruktura społeczna i techniczno-organizacyjna, składająca się na system techniczny kraju, a także dominujący w tym kraju system wartości społecznych.

Można stwierdzić, że konkurencyjność sensu stricto obejmuje mikro- i mezokonkurencyjność, natomiast konkurencyjność sensu largo obejmuje makro- i megakonkurencyjność.

W literaturze występuje również pojęcie tzw. konkurencyjności systemowej. O konkurencyjności systemowej decydują cztery poziomy: metaekonomiczny, makroekonomiczny, mezoekonomiczny i mikroekonomiczny. Schemat czynników wpływających na konkurencyjność systemową z podziałem na wyżej wymienione poziomy został przedstawiony na rys. 7.



Rys. 7. Determinanty konkurencyjności systemowej

Źródło: K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer, Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development, GDI Book Series, Frank Case. London 1995, s. 28.

Podaję za: M. Lubiński, Proces integrowania się ze Wspólnotami Europejskimi jako czynnik wzrostu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki; IRiSS, Warszawa 1995, s. 38

Jak zaznaczono wcześniej, konkurencyjność to pojęcie o charakterze teoretycznym. Występuje ono w coraz liczniejszych teoriach i koncepcjach ekonomicznych. Jako pojęcie stosowane w teorii konkurencyjność przejawia specyficzną właściwość: abstrakcyjność<sup>23</sup>. Pojęcie konkurencyjności nie odnosi się wprost do konkretnych zjawisk w określonym miejscu i czasie. Nie jest więc związane z określonym kontekstem. Jest bardzo ważne w budowie teorii ekonomicznej, gdyż pozwala uogólniać poszczególne zdarzenia i sytuacje, oznaczając wspólne właściwości podanych zdarzeń i sytuacji.

Zasygnalizowane zagadnienie abstrakcyjności pojęcia konkurencyjności implikuje następujący problem: w jaki sposób możliwe jest powiązanie tego abstrakcyjnego pojęcia z aktualnie zachodzącymi zdarzeniami świata codziennego? Niezmiernie ważne jest to, że w pojęciach teoretycznych dokonuje się uogólnień w stosunku do określonego miejsca i czasu, ale równie istotnym zagadnieniem jest istnienie procedur, za pomocą których można dokonać powiązania tych abstrakcyjnych pojęć z obserwowalnymi sytuacjami i zdarzeniami. Bardzo trafne obserwacje odnośnie do poruszanego problemu czyni J. H. Turner. Pisze on: „Jednak użyteczność abstrakcyjnego pojęcia można wykazać jedynie wówczas, gdy dotyczy ono pewnego określonego problemu, jaki napotykają badacze; w przeciwnym bowiem razie pojęcia zostają odizolowane od tych właśnie procesów, których zrozumienie miały, jak sądzono, badaczom ułatwić. Dlatego pojęciom abstrakcyjnym musi towarzyszyć szereg twierdzeń znanych pod nazwą definicji operacyjnych, będących zespołem przepisów proceduralnych wskazujących badaczom, w jaki sposób wyróżniać w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne. Dzięki definicjom tego rodzaju rozwiązany zostaje problem powiązania abstrakcyjnych pojęć ze zdarzeniami empirycznymi. W przypadku wysoce abstrakcyjnych pojęć obejmujących szeroki zakres zjawisk empirycznych powstaje zwykle konieczność dysponowania dużą liczbą definicji operacyjnych, z których każda opisywałaby procedury wydzielania poszczególnych sytuacji lub zdarzeń połączonych w jednym pojęciu. W rzeczywistości, im więcej jest definicji operacyjnych przypisywanych do danego pojęcia abstrakcyjnego, tym bardziej prawdopodobne, że pojęcie to służyć będzie wielu różnym badaczom dążącym do zrozumienia skomplikowanego przebiegu zdarzeń w świecie empirycznym”<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Na temat cech pojęć stosowanych w teorii zob. szerzej: J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 61–63.

<sup>24</sup> J. H. Turner, *op.cit.*, s. 62.



W nawiązaniu do powyższych uwag należy postawić pytanie: w jaki sposób można dokonać „przełożenia” pojęcia konkurencyjności (które jest pojęciem teoretycznym i abstrakcyjnym) na obserwowalne w realnym życiu gospodarczym zjawiska?

W przypadku pojęć złożonych zalecana jest procedura dwustopniowa:<sup>25</sup>

- konceptualizacja pojęcia teoretycznego, czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności;
- operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji), czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

## 2.2

### *Proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności – strategia konkurencyjna*

Jak zauważono wyżej, konkurencyjność jest kategorią właściwą dla rynkowego sposobu regulacji. Jeśli pojęcie konkurencyjności odniesiemy do poziomu przedsiębiorstwa, to można przyjąć, że w gospodarce rynkowej osiągnięcie pewnego stopnia konkurencyjności jest warunkiem koniecznym przetrwania firmy. W tym ujęciu pojęcie konkurencyjności można utożsamiać z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną. W warunkach gry konkurencyjnej przedsiębiorstwo przetrwa, jeśli osiągnie względnie trwałą przewa-

<sup>25</sup> Przykłady wykorzystania zbliżonej procedury znaleźć można w pracach polskich autorów zajmujących się badaniami struktur organizacyjnych. W tym przypadku pojęciem teoretycznym poddawanym konceptualizacji i operacjonalizacji było pojęcie struktury organizacyjnej. Dokonano dekompozycji pojęcia na pięć innych pojęć teoretycznych: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja. Pojęcia te nazwano wymiarami struktury organizacyjnej. Następnie każdy wymiar opisano za pomocą zmiennych ogólnych, zbiorczych i szczegółowych. Zmienne szczegółowe poddawano pomiarowi empirycznemu. Zob. K. Mrela, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 34–40; K. Mrela, *Założenia teoretyczno-metodologiczne i wyniki pomiaru struktur w resorcie przemysłowym*, IFiS PAN, Warszawa 1977.

gę konkurencyjną. Należy przy tym zwrócić uwagę, że tak rozumianą konkurencyjność można rozpatrywać z perspektywy statycznej i dynamicznej. Konkurencyjność statyczna to posiadanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami w określonym miejscu i czasie. Konkurencyjność widziana dynamicznie oznacza umiejętność osiągnięcia i/lub podtrzymywania /lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej. Jest to więc umiejętność zapewnienia takiej sekwencji stanów konkurencyjności statycznej, że w efekcie w jakimś rozpatrywanym okresie konkurencyjność końcowa (statyczna) jest nie gorsza od konkurencyjności początkowej (statycznej).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej rozgrywają dwie podstawowe gry konkurencyjne – konkurencję cenową i konkurencję przez różnicowanie. Gry te prowadzone są na poszczególnych rynkach branżowych. Pierwsza z nich sprowadza się do oferowania określonego standardu wyrobu po niższych cenach niż czynią to inni sprzedawcy na danym rynku. W konkurencji przez różnicowanie przedsiębiorstwa dążą do pozytywnego odróżnienia (w ocenie nabywców) swych produktów i/lub usług od oferty konkurentów, np. pod względem jakości, terminowości dostaw, mody itp.

Na większości rynków branżowych spotykamy zarówno konkurencję cenową, jak i konkurencję przez różnicowanie. Zazwyczaj jednak występują na danym rynku tendencje do dominacji jednego z typów konkurencji.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest w warunkach gry konkurencyjnej warunkiem sine qua non egzystencji przedsiębiorstwa w średnim i dłuższym okresie. Będzie ono tym lepiej prosperować, im jego przewaga dotyczy większej liczby konkurentów. Proces osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej to strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest więc efektem realizowanej przez nie strategii konkurencyjnej.

Podstawowym typom konkurencji na rynkach branżowych odpowiadają dwie podstawowe strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa – strategia przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) oraz strategia różnicowania<sup>26</sup>. Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad konkurentami.

<sup>26</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50–55.



Oznacza to, że w jednym lub w wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

M. E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii – strategię koncentracji na danym segmencie rynku (focus). O ile poprzednie dwie strategie zakładały operowanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle ta strategia zakłada świadome skupienie się na wybranym segmencie – nisze (niszy) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię konkurencji można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub kosztowej – przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku).

Uważa się, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencyjnych. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych przypadków, grozi „ugrzęźnięciem” między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wiąże się z uzyskaniem przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej nad konkurentami.

Przewaga kosztów nad konkurentami może wynikać z:

- przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu;
- przyczyn wewnętrznych, związanych ze sposobem alokacji zasobów;
- czynnika czasu.

Pozycja przedsiębiorstwa może mu zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji – pracy, kapitału, ziemi. Jeśli nie ma innych przeszkód, produkcja wymagająca dużych nakładów pracy będzie lokowana w tych krajach, gdzie siła robocza jest względnie obfita i tania. Przy dużych nakładach kapitałowych, koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej (np. wysoka kapitałochłonność produkcji lub wymóg posiadania dużego kapitału obrotowego), przewagę kosztową mogą uzyskać przedsiębiorstwa ulokowane w krajach obfitujących w kapitał. Wysoko zaawansowana technologicznie produkcja jest zazwyczaj tańsza tam, gdzie poziom techniczny otoczenia (branża, dostawcy) jest również wysoki. Czynnikiem obniżającym koszty produkcji mogą być wreszcie warunki naturalne, takie jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii itp.

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może osiągnąć również poprzez lokalizację swej działalności w krajach subsydiujących pośrednio lub bezpośrednio swoich eksporterów.

Polityka gospodarcza rządów jest często istotnym czynnikiem wymuszającym przenoszenie działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Administracyjne bariery wejścia tak podnoszą koszty eksportu, że konieczne staje się wejście na rynek zagraniczny w formie niekapitałowej kooperacji lub nawet bezpośredniej inwestycji.

Z pozycją przedsiębiorstwa są również związane tzw. korzyści zakresu i zasięgu. Włączenie do istniejącego portfela produktów (usług) nowego produktu lub usługi może umożliwić lepsze wykorzystanie sieci dystrybucji, lepsze wykorzystanie gromadzonych informacji rynkowych itp. Do redukcji kosztów może też doprowadzić rozszerzenie zasięgu przedsiębiorstwa. Redukcja kosztów w obu tych przypadkach wynika z efektu synergii kosztowej. Można to zapisać następująco:

$$k(y_1, y_2) < k_1(y_1, 0) + k_2(0, y_2),$$

gdzie:

$k$  – koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów  $y_1$  i  $y_2$ ,

$k_1$  – koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu  $y_1$ ,

$k_2$  – koszt wykonania w drugim przedsiębiorstwie produktu  $y_2$ .

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może też osiągnąć przez zajmowanie pozycji blokującej. Może to polegać na:

- prowadzeniu na rynkach peryferyjnych działalności na małą skalę;
- wspieraniu tzw. dobrych konkurentów, tj. konkurentów małych i słabych, niezdolnych do tworzenia poważnego zagrożenia (o specyficznym zachowaniu kooperacyjnym);
- nawiązywaniu względnie trwałych powiązań kooperacyjnych z dostawcami (blokowanie dostępu do źródeł zaopatrzenia) lub nabywcami (blokowanie dostępu do kanałów dystrybucyjnych);
- blokowaniu innych technologii poprzez wykup patentów;
- unikaniu dostawców, u których zaopatrują się konkurenci.

Blokowanie jest kosztowne dla przedsiębiorstwa blokującego, jednocześnie jednak podnosi koszty wejścia u groźnych konkurentów.

Drugą przyczyną przewagi kosztów nad konkurentami jest sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Poprzez koncentrację zasobów w celu wytworzenia określonego produktu i/lub obsługi danego rynku uzyskuje się korzyści skali. Wynikają one m.in. stąd, że koszty stałe



produkcji i dystrybucji rozkładają się na większą liczbę wytwarzanych i zbywanych wyrobów. W efekcie maleje koszt jednostkowy.

Duża skala działania może również pośrednio wzmacniać przewagę kosztów nad konkurentami. Duże zamówienia wywołują korzyści skali u dostawców, natomiast duże partie wysyłkowe dają korzyści skali u przewoźników. Obaj więc są skłonni udzielić rabatów ilościowych.

Sposób alokacji zasobów może się też przyczynić do osiągnięcia korzyści koordynacji, wynikających z różnic w opłacalności różnego zastosowania zasobów (tzw. koszt alternatywny – trade-off). Na przykład:

- zwiększenie nakładów na usprawnienie zakupów (np. utworzenie automatycznego systemu zamówień, sprzęgniętego z programowaniem produkcji) może przynieść oszczędności wynikające z niższych kosztów magazynowania surowców i materiałów oraz ze zmniejszenia niebezpieczeństwa przestoju w produkcji z powodu braków zaopatrzeniowych;
- zastosowanie drogiego frachtu lotniczego i dostaw bezpośrednio z zakładu produkującego pozwala wyeliminować kosztowną sieć magazynową na rynkach zbytu;
- dzięki nakładom na badania marketingowe można ograniczyć ryzyko i koszty nietrafionej produkcji.

Istotnym czynnikiem warunkującym uzyskanie przewagi kosztów nad konkurentami może być czas. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja, lepsze są metody działania, są wprowadzane modyfikacje do procesów produkcji i dystrybucji, lepiej są wykorzystane urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniejsza jest kontrola itp.

Korzyści doświadczenia zalicza się do tzw. korzyści pierwszego ruchu. Do korzyści tych należy też tzw. zbieranie śmietanki, tj. wykorzystanie przejściowej pozycji monopolistycznej na rynku, na którym nie pojawili się jeszcze konkurenci, oraz kreowanie standardu branżowego.

Czynnik czasu jest wreszcie istotny tam, gdzie występuje nierównomierny rozkład popytu lub dostaw w czasie (przede wszystkim zjawisko sezonowości). W branżach takich występują spiętrzenia aktywności w jednych okresach (sezon) i niski stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego w okresach pozostałych. Przewagę kosztów nad konkurentami może uzyskać ten, kto doprowadzi do bardziej równomiernego popytu (np. posezonowe obniżki cen, poszukiwanie nowych zastosowań produktu) lub do bardziej równomiernych dostaw (np. zwiększając liczbę rynków zakupu).

W drugim podstawowym typie strategii konkurencyjnej, tj. strategii różnicowania, przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Przewaga różniczkowa może dotyczyć:

- wartości użytkowej produktu (usługi),
- wartości symbolicznej (emocjonalnej) produktu (usługi),
- miejsca i czasu oferowania produktu (usługi),
- warunków dokonywania wymiany.

Przewaga wartości użytkowej jest związana z oferowaniem nabywcy towaru o lepszych cechach użytkowych niż towary konkurentów. Te lepsze cechy użytkowe mogą dotyczyć wyższej jakości, lepszych osiągnięć, wyższej efektywności eksploatacji, większego bezpieczeństwa eksploatacji.

Towary konkurencyjne, zwłaszcza te zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, charakteryzuje wysoka podatność na różnicowanie symboliczne produktu.

Przewagę miejsca uzyskuje ten, kto zapewni sobie miejsce oferowania swoich produktów i usług korzystniejsze od miejsc opanowanych przez konkurentów.

Przewaga czasu jest związana ze zsynchronizowaniem czasu oferowania określonego produktu lub usługi z wystąpieniem popytu na ten produkt czy usługę. Przewagę czasu uzyska ten, kto potrafi przewidzieć szybciej niż inni wystąpienie określonych zmian w popycie oraz umie lepiej dostosować się do fluktuacji popytu. Działanie w skali międzynarodowej (zagraniczne źródła zaopatrzenia) może dać przewagę czasu nad przedsiębiorstwami wyłącznie krajowymi.

Przewagę różniczkową można wreszcie osiągnąć, oferując odmienne od innych warunki dokonywania wymiany. Odmienność ta może dotyczyć sposobu przejęcia własności – może nastąpić akt kupna-sprzedaży, towar może być wydzierżawiony lub oddany w leasing. Podobnie można różnicować warunki płatności – za gotówkę lub na kredyt – i dalej różnicować warunki kredytu. W handlu międzynarodowym istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej może być możliwość prowadzenia wymiany barterowej.

Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę różniczkową w jednym aspekcie, np. wartości czy miejsca. Zazwyczaj jednak występuje pewien zestaw powiązanych przewag różniczkowych, np. towary o wysokiej wartości symbolicznej mają zazwyczaj wysoką wartość użytkową materialną i są sprzedawane w odpowiednich miejscach.



Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze. Dynamiczne są rynki branżowe i dynamiczne jest ich otoczenie. Również przedsiębiorstwo jest układem dynamicznym. Możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej zależy od:

- charakteru źródeł przewagi,
- liczby odrębnych źródeł przewagi,
- stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi<sup>27</sup>.

Wśród źródeł przewag konkurencyjnych można wyróżnić źródła niższego i wyższego rzędu. Do tych pierwszych zalicza się niskie koszty pracy, tanie surowce, proste efekty skali itp. Są one łatwe do imitowania i konkurenci łatwo je pokonują. Źródłami wyższego rzędu mogą być: opatentowana technologia produkcji, unikatowe produkty i usługi, reputacja (image) marki handlowej, wysokie koszty przedstawiania się dla odbiorców itp. Uzyskanie w ten sposób przewagi trudno jest naśladować i „zabezpieczenie” przed konkurencją jest większe.

Trudniej jest też imitować zachowania konkurencyjne i pokonać lidera, jeśli ma on większą liczbę źródeł przewagi konkurencyjnej. W tej sytuacji zwiększa się bowiem bariera kosztów dla konkurentów, rosną wymagania odnośnie do zasobów, organizacji i zarządzania.

Konieczne jest wreszcie stałe pilnowanie przewagi i dokonywanie zwrotu strategicznego w odpowiednim momencie. Dwa główne punkty zwrotu strategicznego to:

- przejście od konkurencji przez różnicowanie do konkurencji cenowej w fazie wzrostu cyklu życia produktu;
- innowacja (odmłodzenie) produktu w fazie dojrzałości lub schyłkowej cyklu życia produktu.

Wykształcenie się dominującego standardu branżowego jest zazwyczaj sygnałem do przejścia od strategii różnicowania do strategii przywództwa kosztowego (np. inwestycja, w wyniku której uzyskuje się masową, taśmową produkcję i dystrybucję). Trwała stagnacja lub spadek popytu na wyroby branży sugeruje odejście od strategii przywództwa kosztowego (lub jej ograniczenie) i poświęcenie uwagi i nakładów pojawiającym się pomysłom nowatorskim w zakresie produkcji i marketingu.

W tym miejscu należy wskazać na fakt pojawienia się koncepcji definiowania przewagi konkurencyjnej różniącej się od poglądów M. E.

<sup>27</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage...*, op.cit.

Portera, które od wielu już lat dominują w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Według Portera struktura rynku brażowego jest główną determinantą jego dochodowości. „W ramach tej koncepcji proces formułowania strategii konkurencji najczęściej określano w sposób następujący:

- analiza otoczenia atrakcyjnych sektorów;
- identyfikacja, ocena i wybór właściwych strategii konkurencji w wybranych segmentach określonych branż: strategia najniższych kosztów, zróżnicowania lub skoncentrowania;
- realizacja wybranej strategii<sup>28</sup>.

D. Faulkner i C. Bowman słusznie kwestionują pogląd, że atrakcyjność danej branży jest kluczowym wyznacznikiem jej dochodowości. Jako alternatywę proponują teorię przewagi konkurencyjnej przyjmującą za punkt wyjścia zasoby firmy (resource – based theory of competitive advantage)<sup>29</sup>. Zakłada się w niej, że najlepszym początkiem do definiowania przewagi konkurencyjnej jest analiza istniejących zasobów i podstawowych umiejętności firmy. „W odróżnieniu od koncepcji potencjału generowania zysku jako funkcji struktury rynku, w myśl teorii przyjmującej za punkt wyjścia zasoby firmy możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków wynika ze zdolności lepszego niż konkurencja wykorzystania przez firmę pewnych podstawowych zasobów i umiejętności, jak również lepszego od rywali dostosowania tych umiejętności do kluczowych czynników sukcesu w danej branży”<sup>30</sup>.

Podobne do wyżej przytoczonego podejście reprezentuje J. Kay<sup>31</sup>. W jego ujęciu punktem wyjścia budowy strategii konkurencyjnej firmy powinno być określenie wyróżniających zdolności firmy. Występują cztery rodzaje wyróżniających zdolności: architektura, reputacja, innowacja i zasoby strategiczne. Wyróżniające zdolności mogą doprowadzić do stworzenia przewagi konkurencyjnej, gdy się je wykorzystają na odpowiednich rynkach. Z kolei osiągnięta przewaga konkurencyjna jest cenna, jeżeli ją można utrzymać i wykorzystać.

---

<sup>28</sup> D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 29.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 30.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 31.

<sup>31</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.



## 2.3

### *Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności – pomiar zmiennych*

W tym miejscu przyjmiemy, że mimo niejasności występujących w literaturze w związku z definiowaniem pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, konkurencyjność oznacza umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny więc iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że użyteczne tutaj mogą być pojęcia: potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa (competitive strength) i tzw. siły biznesu (business strength).

Wymienione pojęcia są do siebie bardzo zbliżone. Sposób ich definiowania przez różnych autorów różni się niuansami.

G. Gierszewska i M. Romanowska<sup>32</sup> przedstawiają trzy podejścia dotyczące konkurencyjności:

- kluczowych umiejętności G. Hamela i C. Prahalada<sup>33</sup>, według których o konkurencyjności decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio obranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania;

- kluczowych zdolności G. Stalka, P. Evansa oraz L. E. Shulmana<sup>34</sup>,

- wyróżniających umiejętności Ch. W. Hilla oraz G. R. Jones'a<sup>35</sup>.

Według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej pozycję konkurencyjną można określić jedynie na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży.

<sup>32</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1993.

<sup>33</sup> G. Hamel, C. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, nr 5–6.

<sup>34</sup> G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, *Competing on Capabilities, The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, nr 3–4.

<sup>35</sup> Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.

M. J. Baker oraz S. J. Hart<sup>36</sup> twierdzą, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem/produktami czy usługą/usługami (m.in. kapitał, umiejętności marketingowe, wydatki na badania i rozwój, innowacja produktów, koszty, jakość zarządzania – mierzone zwyczajem za pomocą wskaźników zysku, miernikami sprzedaży, udziałem w rynku, wzrostem eksportu) zaspokajają kryteria popytu na poszczególnych rynkach w porównaniu z konkurentami.

Z kolei „Report on the Competitiveness of Community Industry”<sup>37</sup> określa konkurencyjność firmy jako zdolność do sprostania konkurencji, a miarą jej, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja wyrobów na rynku.

Wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność głównie od wskaźników finansowych i tak na przykład według R. Grabowskiego<sup>38</sup> wyrazem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie trwałej zdolności do wytwarzania wyrobów odpowiadających popytowi oraz umiejętności zbytu tych wyrobów po cenie pokrywającej koszty, a zarazem zapewniającej zysk umożliwiający uzyskanie dywidendy właściciela, a także finansowanie potrzeb rozwojowych firmy (np. inwestycje odtworzeniowo-rozwojowe, badania i wdrożenia nowych wyrobów i technologii oraz działalność marketingową).

J. Gittus<sup>39</sup> także twierdzi, iż świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego konkurencyjna firma to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu, który gwarantuje godziwy zysk i jednocześnie trzyma konkurencję na dystans.

Również Biuro Analiz NYSE<sup>40</sup> podaje, iż być konkurencyjnym oznacza sprzedawać produkty/usługi z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą.

---

<sup>36</sup> M. J. Baker, S. J. Hart, *Marketing and Competitiveness Success*, Philip Allan, New York 1992.

<sup>37</sup> W. Bieńkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa 1995.

<sup>38</sup> R. Grabowiecki, *Raporty nad konkurencyjnością – Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, IRiSS, Warszawa 1996.

<sup>39</sup> J. Gittus, *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków 1996.

<sup>40</sup> W. Bieńkowski, *op. cit.*



W. J. Otta przez potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku<sup>41</sup>. Tak rozumiany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku) służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Przykładowy zestaw czynników charakteryzujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest następujący:

- udział w rynku,
- relatywna jakość,
- poziom serwisu,
- reputacja,
- sprawność akwizycji,
- szybkość realizacji,
- opanowanie technologii,
- dostępność materiałów.

Przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta, gdy firma posiada dobrą pozycję konkurencyjną, przez którą rozumie się sumę sił i słabości przedsiębiorstwa<sup>42</sup>. Pozycja konkurencyjna zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Czynniki te można podzielić na pięć dużych grup:

- rynkowa pozycja przedsiębiorstwa,
- kosztowa pozycja przedsiębiorstwa,
- marka i zakorzenienie rynkowe,
- kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- rentowność i siła finansowa.

Przy ocenie należy uwzględnić zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia opanowania ich przez konkurentów. Stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opiera się na trwałości stworzonej lub uzyskanej przez nie przewagi. Jeżeli przewaga ta nie jest trwała i nie daje się bronić, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będzie niestabilna. Przewaga konkurencyjna zależy nie tylko od rzadkości, skomplikowania i niesubstytucyjności zasobów, lecz także od ich adekwatności do reguł gry rynkowej. Z tego wynika, iż firma nie będzie w stanie zapewnić sobie stabilnej pozycji konkurencyjnej, jeżeli jej przewaga nie jest oparta na czynniku sukcesu trwałym i nie poddającym się wpływowi zmian w otoczeniu.

<sup>41</sup> W. J. Otta, *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań 1988, s. 93.

<sup>42</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

W przywołanej pracy zawarta jest także sugestia, że pojęcie pozycji konkurencyjnej wiąże się z już osiągniętymi kompetencjami w dziedzinie konkurowania (ex post), a pojęcie potencjału konkurencyjnego może być odnoszone do kompetencji rozpatrywanych prospektywnie (ex ante)<sup>43</sup>.

Pojęcie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być utożsamiane z pojęciem siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>44</sup>. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa określana jest przez porównanie danego przedsiębiorstwa z rywalami pod względem stopnia spełniania kluczowych czynników sukcesu.

Pojęcie siły biznesu (business strength) występuje w macierzowych metodach oceny pozycji strategicznej<sup>45</sup>. W macierzy Boston Consulting Group siła biznesu była utożsamiana z relatywnym udziałem w rynku. Takie podejście zostało uznane za zbyt duże uproszczenie. W macierzy Shella możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa określane są przez następujące zmienne:

- relatywny udział w rynku,
- bezwzględny udział w rynku,
- relatywny stopień jakości produktów przedsiębiorstwa,
- relatywny poziom cen zbytu,
- stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży,
- stosunek nakładów na marketing do sprzedaży<sup>46</sup>.

Podobne podejście zastosowano w macierzy General Electric/McKinsey, gdzie siła biznesu zdeterminowana jest przez następujące czynniki wewnętrzne:

- udział w rynku,
- służby sprzedaży,
- marketing,
- serwis,
- badania i rozwój,
- produkcja,

<sup>43</sup> Ibidem, s. 71.

<sup>44</sup> A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989, s. 116–117.

<sup>45</sup> A. C. Hax, N. S. Majluf, *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*, w: R. G. Dyson, *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley and Sons, Chichester 1990, s. 73.

<sup>46</sup> T. L. Wheelen, J. D. Hunger, *Strategic Management*, Addison–Wesley, Reading 1990, s. 188.



- dystrybucja,
- zasoby finansowe,
- image,
- szerokość linii asortymentowej,
- jakość i niezawodność,
- kompetencje w dziedzinie zarządzania<sup>47</sup>.

W teorii zarządzania strategicznego potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa) jest podstawowym czynnikiem decydującym o możliwości uzyskania (lub podtrzymania, lub wzmocnienia) przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Znaczenia tego czynnika nie można jednakże absolutyzować. Pojęcie potencjału konkurencyjnego odnosi się zazwyczaj do gry rynkowej, zmierzającej do uzyskania przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej z użyciem środków o charakterze prawnie dozwolonym i dopuszczalnym moralnie. Należy jednak pamiętać, że istnieją w praktyce gospodarczej zachowania podpadające pod koncepcję rent seeking (poszukiwanie nieuzasadnionej renty), sprowadzające się do nieuczciwego uzyskania renty w drodze wywierania wpływu na ośrodki regulujące gospodarkę w celu uzyskania korzystnych dla siebie regulacji (np. koncesje, licencje, kontyngenty itp.)<sup>48</sup>. Ponadto czynnikiem modyfikującym wpływ potencjału konkurencyjnego na możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej może być przypadek (szybkie uzyskanie istotnej informacji, awaria systemu produkcyjnego u konkurenta itp.).

Niekonsekwencje definicyjne można też znaleźć w pracach G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej. W „Analizie strategicznej...” z 1995 roku pozycja konkurencyjna jest stosowana jako synonim potencjału konkurencyjnego<sup>49</sup>. W nowym wydaniu tej książki pozycja konkurencyjna jest już prawie utożsamiana z pozycją strategiczną<sup>50</sup>. Ta druga propozycja nie wydaje się prawidłowa.

<sup>47</sup> A. C. Hax, N. S. Majluf, *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs 1984, s.156.

<sup>48</sup> A. O. Krueger, *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review” 1974, nr 3.

<sup>49</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 167–169.

<sup>50</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 202. Przy określeniu pozycji strategicznej winno się brać pod uwagę, według autorki, całe otoczenie, a przy określaniu pozycji konkurencyjnej tylko otoczenie sektorowe.

Mimo powyższych zastrzeżeń należy przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego. Potencjał konkurencyjny jest zmienną wielowymiarową. Oznacza to, że zmienną tę możemy próbować zastąpić przez zespół zmiennych. W zespole tym należy umieścić zmienne mające istotne znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Na przykład w metodzie SPACE (strategic position and action evaluation) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa obejmuje dwa składniki – potencjał technologiczny i marketingowy oraz potencjał finansowy<sup>51</sup>.

Potencjał technologiczny i marketingowy może być określony przez następujące zmienne:

- poziom techniczny wyrobów,
- zaplecze badawcze i rozwojowe,
- jakość produkcji,
- udział w rynku,
- faza cyklu życia,
- lojalność klientów,
- know-how,
- inne, np. jakość dostaw kooperacyjnych.

Potencjał finansowy mogą natomiast charakteryzować poniższe cechy:

- rentowność,
- płynność finansowa,
- preferencje finansowe,
- wymagany poziom zapasów,
- ryzyko finansowe,
- inne, np. możliwości uzyskania zaliczek.

Niżej przedstawimy dwie propozycje sposobów analizy pozycji konkurencyjnej:

1. analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według Z. Pierścionka,

2. koncepcję oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W. J. Otty.

Z. Pierścionek w „Strategii rozwoju firmy”<sup>52</sup> proponuje trzy etapy analizy w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej pozwalające na ocenę czy

<sup>51</sup> A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, Strategic Management. A Methodological Approach, Addison – Wesley, Reading 1986.

<sup>52</sup> Z. Pierścionek, Strategia rozwoju firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 147.



istnieje przewaga konkurencyjna i jaka ona jest duża. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, a trzeci – analizy czynników pośrednich. Etap drugi i trzeci analizy to ocena źródeł przewagi konkurencyjnej.

Wskaźnikami, zdaniem autora metody, najlepiej określającymi pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa są:

- udział przedsiębiorstwa w rynku (segmentie rynku) i tendencje zmian tego udziału w określonym czasie,

- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa oraz tendencje jej zmian.

Przy czym istotne jest, aby obydwa wskaźniki były rozpatrywane łącznie, gdyż przedsiębiorstwo może mieć względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen, a to nie świadczy jeszcze o jego przewadze konkurencyjnej. Wysoki udział w rynku, stabilny bądź rosnący, oraz dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa świadczą o wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Niski udział w rynku, utrzymujący się przez dłuższy okres, należy oceniać jako słabą pozycję konkurencyjną. Natomiast rosnący udział przy pozytywnych wynikach finansowych interpretujemy jako wzmocnienie pozycji konkurencyjnej i dostrzegamy perspektywę na osiągnięcie dobrej pozycji w sektorze.

Drugim etapem analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest określenie podstawowych czynników determinujących tę pozycję, czyli czynników determinujących udział przedsiębiorstwa w rynku oraz jego sytuację finansową na tle konkurencji.

Podstawowymi czynnikami są:

- jakość i nowoczesność produktu,
- cena produktu,
- system sprzedaży i serwisu,
- renoma przedsiębiorstwa.

Poziom jakości i nowoczesności, cena oraz zdolności marketingowe są zdeterminowane z kolei przez technologię i organizację produkcji, jakość siły roboczej, a przede wszystkim przez system zarządzania, organizację, motywację, informację. Analiza wpływu tych czynników stanowi trzeci etap analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>53</sup>.

Koncepcja oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa według W. J. Otty różni się istotnie od poprzedniej. Poprawna diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jej analiza i wreszcie ocena, jawią się jako pierwsze i zarazem najistotniejsze czynności w świadomym wyborze

<sup>53</sup> Ibidem, s. 149.

miejsca określonego przedsiębiorstwa w sektorze oraz w kształtowaniu strategii eksportowej danego przedsiębiorstwa<sup>54</sup>.

Na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa składa się zarówno charakterystyka zewnętrznych uwarunkowań rynku, jak i ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Diagnoza i analiza pozycji konkurencyjnej stanowią natomiast podstawę do sformułowania wniosków i propozycji zmierzających do ewentualnego przekształcenia struktury rynku i zmian w mechanizmach jego funkcjonowania.

Ponadto należałoby wspomnieć o modelu analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku według A. Nogi<sup>55</sup>. Model ten ma raczej charakter heurystyczno-teoretyczny. Jego przydatność praktyczna jest ograniczona.

W praktycznych próbach pomiaru konkurencyjności (potencjału konkurencyjnego) należy raczej dążyć do sporządzenia listy zmiennych, które są istotne dla konkurowania w danej branży. Czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są bowiem dość silnie zróżnicowane branżowo – duże rozbieżności występują na przykład pomiędzy branżą elektroniki użytkowej i branżą hutnictwa żelaza.

Po identyfikacji zmiennych określających potencjał konkurencyjny drugim krokiem jest określenie charakteru tych zmiennych ze względu na możliwości ich mierzenia. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cztery kategorie zmiennych:

1. Zmienne nominalne – mierzone za pomocą skal nominalnych; zmienne nominalne pozwalają ustalić relacje równości bądź różności dla dowolnej pary przedmiotów, nie pozwalają natomiast stwierdzić, że któryś przedmiot ma daną cechę w wyższym stopniu niż inny. Zmienne te nazywane są zmiennymi jakościowymi. Zmienne jakościowe pozwalają jedynie na podział swego zakresu na dwa czy więcej różnych pod danym względem podzakresów. Jeśli występują tylko dwa podzakresy, to zmienna jest określana jako dychotomiczna.

2. Zmienne porządkowe – mierzone za pomocą skal porządkowych; pozwalają dokonać wyczerpującego podziału zbioru na podzbiory według stopnia zawartości danej cechy.

---

<sup>54</sup> Por. W. J. Otta, *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, w: *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe, nr 148, AE, Poznań 1987.

<sup>55</sup> A. Noga, *Zmiana pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 1995, nr 6.



3. Zmienne interwałowe (przedziałowe) – mierzone za pomocą skal porządkowych; umożliwiają pomiar zawierający cechy porządkowania z dodatkowym uwzględnieniem odległości między zmierzonymi stopniami zawartości danej cechy w różnych przedmiotach: wyznaczona w takim mierzeniu jednostka odległości między poszczególnymi elementami nazywa się jednostką miary. Cechą charakterystyczną tego typu zmiennej jest umowny charakter jej punktu zerowego.

4. Zmienne ilorazowe – mierzone za pomocą skal ilorazowych i przy zachowaniu równych przedziałów; występuje tutaj również naturalny (nie konwencjonalny) punkt zerowy, umożliwiający porównywanie nie tylko dystansów, ale i proporcji między różnymi ich wartościami<sup>56</sup>.

Trzeci krok polega na określeniu wag zidentyfikowanych zmiennych. Poszczególne czynniki (zmienne) mogą bowiem w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Szacowanie wag można przeprowadzić z wykorzystaniem metody ekspertów, doskonale orientujących się w warunkach konkurencyjności na danym rynku branżowym. Wagi można określić na dwa sposoby. Pierwszy sposób polega na przypisaniu poszczególnym zmiennym współczynników (wyrażonych w % lub w ułamku), których suma wynosić będzie 100% lub 1 w zależności od przyjętego sposobu ich wyrażenia. Według drugiego sposobu znaczenie (waga) jednych czynników może stanowić wielokrotność znaczenia innych czynników (np. można przyjąć wagę 1 – dla czynnika mało ważnego, 2 – dla czynnika średnio ważnego i 3 – dla czynnika bardzo ważnego). W tym miejscu należy zaznaczyć, że w niektórych próbach praktycznego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje się upraszczające założenie, że wszystkie czynniki sukcesu są równie istotne. Wskazuje się jednak, że jest to podejście mniej zaawansowane koncepcyjnie, a wyniki jego zastosowania mogą się dość istotnie różnić od wyników pomiaru z użyciem zróżnicowanych wag poszczególnych czynników sukcesu<sup>57</sup>. Odmiennie wyniki pomiaru mogą prowadzić do wyciągnięcia fałszywych wniosków o usytuowaniu konkurencyjnym danej firmy w stosunku do rywali.

Czwarty krok to przygotowanie skal, za pomocą których będzie wykonywany pomiar poszczególnych zmiennych i samo dokonanie

<sup>56</sup> Por. W. M. Grudzewski, K. Roslanowska-Plichcińska, *Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 17–19.

<sup>57</sup> Przykład różniącego się uszeregowania kilku badanych konkurentów w zależności od tego czy przyjęto wagi identyczne, czy też zróżnicowane przedstawiają A. A. Thompson Jr. i A. J. Strickland III, *op. cit.*, s. 118–119.

pomiaru. Skale muszą zawierać określoną liczbę stopni, które powinny jednoznacznie korespondować z rzeczywistymi sytuacjami, spotykanymi w praktyce konkurencji w danej branży.

Piąty krok powinien doprowadzić do sprecyzowania kompleksowej oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ocena ta musi uwzględniać oceny cząstkowe, formułowane z punktu widzenia rozmaitych czynników (zmiennych) potencjału konkurencyjnego. Łączna ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa umożliwia dokonanie porównań z takimi samymi ocenami przygotowanymi dla konkurentów.

Zarysowana procedura oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest podobna do rozwiązań spotykanych w literaturze. Pomiar pozycji konkurencyjnej może być dokonany według następującej sekwencji:

- określenie kryteriów pomiaru (kluczowych czynników sukcesu),
- ocena wagowa wybranych kryteriów,
- ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
- ocena zbiorcza<sup>58</sup>.

G. Gierszewska i M. Romanowska proponują następujący schemat punktowej oceny kluczowych czynników sukcesu:

1. Zastanów się, jakie czynniki w analizowanym sektorze rostrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa. Wykorzystaj jako pomoc listę grup KCS (kluczowych czynników sukcesu). Wypisz czynniki najważniejsze dla każdej grupy KCS.

2. Nadaj każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny).

3. Zastanów się, czy w Twoim przedsiębiorstwie poszczególne czynniki są słabą, czy mocną stroną i nadaj im wartość punktową (1, 2 punkty – słaba strona, 3 punkty – na średnim poziomie, 4, 5 punktów – mocna strona).

4. Pomnóż wartość czynników przez wagi i zsumuj.

5. Zrób zestawienie słabych (1, 2 punkty) i mocnych (4, 5 punkty) stron przedsiębiorstwa.

6. Za pomocą tego samego schematu dokonaj oceny twoich najważniejszych konkurentów i zrób listę rankingową przedsiębiorstw sektora – od najlepszego (mającego największą liczbę punktów) do najgorszego<sup>59</sup>.

Do oceny pozycji konkurencyjnej, oprócz zaprezentowanych metod o charakterze ilościowym, można także wykorzystać metody

<sup>58</sup> STRATEROR, op.cit., s. 68. Por. A. Sznajder, Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, rozdział 4.

<sup>59</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995, s. 220–221.



kwalifikowane jako jakościowe. Przykładem może być profil pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>60</sup>. Wykreślenie profilu odbywa się na podstawie ocen silnych i słabych stron przedsiębiorstwa według następującej skali:

- = poważna ujemna przewaga (severe competitive disadvantage),
- średnia ujemna przewaga (mild competitive disadvantage),
- E pozycja równa średniemu konkurentowi (equal competitive standing),
- + średnia przewaga konkurencyjna (mild competitive advantage),
- ++ duża przewaga konkurencyjna (great competitive advantage).

Kształt profilu wskazuje na usytuowanie konkurencyjne danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego przeciętnego rywala.

Pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa wiąże się z występowaniem kilku dodatkowych problemów i trudności. Są to:

1. problemy metodyczne z pomiarem,
2. dostęp do danych,
3. interpretacja wyników pomiaru,
4. dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej.

Problemy metodyczne najczęściej występujące przy pomiarze to przypisanie wag poszczególnym czynnikom sukcesu oraz przygotowanie skal do pomiaru kompetencji przedsiębiorstwa. Dla określenia znaczenia czynników sukcesu nie wystarczy zebranie indywidualnych opinii ekspertów. Często wskazane jest przedyskutowanie i wyjaśnienie punktów spornych. Trudne do przecenienia znaczenie ma także operowanie precyzyjnymi definicjami poszczególnych czynników sukcesu – uczestnicy pomiaru muszą bowiem dokładnie wiedzieć, co jest przedmiotem pomiaru. Istotne trudności występują także na etapie budowy skali do oceny czynników sukcesu. Każdy czynnik oceniany jest zazwyczaj według skali zawierającej określoną liczbę punktów. Dla każdego czynnika sukcesu należy określić, jakie sytuacje konkurencyjne odpowiadają poszczególnym punktom skali. Niezmiernie istotne jest zdefiniowanie atrybutów (pomiarów czynników sukcesu) tak zwanego przeciętnego konkurenta, który jest zazwyczaj punktem odniesienia przy wystawianiu ocen.

Pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma sens wtedy, kiedy dysponujemy zbiorem precyzyjnych informacji o konkurentach, które są często trudne do zdobycia. Braki informacji mogą mieć szczególnie duże rozmiary w przypadku porównań z rywalami z rynków zagranicznych. Z doświadczenia konsultingowego autora wynika, że

---

<sup>60</sup> A. C. Hax, N. S. Majluf, *Strategic...*, op.cit., s. 162–163.

w tej dziedzinie w niektórych przedsiębiorstwach występuje przewaga formy nad treścią. Metody pomiaru konkurencyjności są w polskich przedsiębiorstwach stosunkowo słabo znane – być może dlatego postrzegane są jako atrakcyjne i nowatorskie. Jednak chęć ich stosowania często nie jest podbudowana istnieniem odpowiednich zbiorów danych o konkurentach.

Jeśli chodzi o interpretację wyników pomiaru, to należy zalecać dużą ostrożność. Rezultaty zastosowania jednej metody pomiaru nie mogą być absolutyzowane. Należy je skonfrontować z wynikami uzyskanymi za pomocą innych narzędzi. Zebrane oceny pozycji konkurencyjnej powinny zostać przedyskutowane przez grono oceniające. Wyjaśnienie wszelkich wątpliwości związanych z uzgodnieniem oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa umożliwia szybsze dochodzenie do konsensusu przy podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych<sup>61</sup>.

Dynamiczny charakter pozycji konkurencyjnej oznacza jej zmienność w czasie. Określona *ex post* pozycja nie jest dana raz na zawsze. Muszą być podejmowane działania zmierzające do jej poprawy lub utrzymania. Ocena pozycji konkurencyjnej z perspektywy *ex ante* nastręcza o wiele więcej trudności. Znane są bowiem tylko dotychczasowe posunięcia strategiczne głównych rywali, natomiast wiedza na temat ich zamierzeń w przyszłości jest zazwyczaj fragmentaryczna.

\* \* \*

Wydaje się, że zaprezentowane rozważania umożliwiają zapewnienie wyższego stopnia integracji w badaniach konkurencyjności odnoszących się do różnych poziomów analizy systemów gospodarczych. W dotychczasowej praktyce badawczej więcej uwagi poświęcano zagadnieniu konkurencyjności na poziomie całej gospodarki narodowej. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie było szczególnie rozwijane przez ekonomistów. W badaniach nad konkurencyjnością przedsiębiorstwa można z powodzeniem zastosować dorobek przedstawicieli teorii zarządzania strategicznego. Szczególnie owocne może być wykorzystanie koncepcji, takich jak: przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa oraz potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

---

<sup>61</sup> Por. STRATEGOR, *op.cit.*, s. 70.



## *Aneks 2*

### *Przykłady operacjonalizacji wymiarów pozycji strategicznej – atrakcyjność rynku i potencjału konkurencyjnego*

#### *1*

*Określenie pozycji strategicznej  
Międzynarodowych Targów Poznańskich  
spółka z o.o.*

#### *1.1*

*Lista produktów-rynków podlegających ocenie*

- Budma,
- Securex,
- Targi Artykułów Konsumpcyjnych: Wiosna, Jesień,
- Domexpo,
- Bicykl,
- Salmed,
- Intermasz,
- Infosystem,
- Poligrafia,
- Multimedia,
- Międzynarodowe Targi Motoryzacji,
- Meble,
- Międzynarodowe Targi Poznańskie,
- Drema,
- Polagra,

- Taropak,
- Tour Salon,
- Międzynarodowe Targi Reklamy,
- Poleko,
- Komex,
- Kooperacja,
- Simmex,
- Wystawa Zwierząt,
- Budowa stoisk na targach i wystawach organizowanych na terenie MTP,
- Wynajem powierzchni wystawienniczej dla innych organizatorów targów i wystaw,
- Wynajem powierzchni na imprezy pozawystawiennicze,
- Wynajem powierzchni na cele handlowo-usługowe (w tym gastronomii).

## 1.2

### *Atrakcyjność rynku – charakterystyka produktu-ryнку*

PRODUKT-RYNEK .....

#### 1. Wielkość:

a) planowana wielkość najmu powierzchni wystawienniczej w m<sup>2</sup> na 199...  
rok .....

b) planowane przychody w tys. zł:

– z najmu powierzchni wystawienniczej .....

– ze sprzedaży biletów wstępu i kart abonamentowych .....

– z usług katalogowych (wpisy, ogłoszenia, sprzedaż) .....

c) skala wielkości produktu (różnicowanie na podstawie wielkości przychodów):

1 – bardzo mała (do 200 tys. zł),

2 – mała (200–1000 tys. zł),

3 – średnia (1000–2000 tys. zł),

4 – duża (2000–5000 tys. zł),

5 – bardzo duża (od 5000 tys. zł).



**2. Przewidywana dynamika przychodów (w ujęciu realnym w okresie do roku 2000):**

- 1 – duży spadek (powyżej 10%),
- 2 – mały spadek (do 10%),
- 3 – stabilność,
- 4 – mały wzrost (do 10%),
- 5 – duży wzrost (powyżej 10%).

**3. Koniunktura gospodarcza w branży:**

a) opis (wzrost/stabilizacja/spadek/załamanie)

.....  
 .....  
 – cykl życia branży (powstanie/wzrost/dojrzałość/schylek)  
 .....  
 .....

b) skala oceny koniunktury branży

- 1 – bardzo słaba,
- 2 – słaba,
- 3 – średnia,
- 4 – dobra,
- 5 – bardzo dobra.

**4. Polityka gospodarcza dotycząca branży**

- 1 – zdecydowanie niesprzyjająca,
- 2 – niesprzyjająca,
- 3 – obojętna,
- 4 – sprzyjająca,
- 5 – zdecydowanie preferencyjna.

**5. Główni konkurenci (krajowi i zagraniczni):**

a) opis

- liczba konkurentów .....
- relatywna wielkość konkurentów w stosunku do MTP  
(ogólną liczbę konkurentów podzielić wg poniższej klasyfikacji)
- więksi .....
- średni .....
- pozostali .....

– lista głównych konkurentów (do 10 pozycji); ich przewagi i słabości w stosunku do MTP

Lp.	KONKURENT	PRZEWAGI	SŁABOŚCI
1	2	3	4
1			
.			
.			
.			

b) skala zagrożenia przez konkurencję:

- 1 – bardzo duże,
- 2 – duże,
- 3 – średnie,
- 4 – małe,
- 5 – bardzo małe.

**6. Nowe wejścia (potencjalni konkurenci):**

a) opis

– liczba potencjalnych konkurentów .....

– relatywne rozmiary potencjalnych konkurentów w stosunku do MTP (liczbę potencjalnych konkurentów podzielić wg poniższej klasyfikacji):

- więksi .....
- średni .....
- pozostali .....

– lista potencjalnych konkurentów (ich przewagi i słabości w stosunku do MTP):

Lp.	POTENCJALNY KONKURENT	PRZEWAGI	SŁABOŚCI
1	2	3	4
1			
.			
.			
.			



b) skala zagrożenia przez potencjalnych konkurentów:

- 1 – bardzo duże,
- 2 – duże,
- 3 – średnie,
- 4 – małe,
- 5 – bardzo małe.

### 7. Substytuty produktu:

a) opis (należy wymienić ewentualne substytuty i krótko opisać)

.....

.....

.....

b) skala zagrożeń:

- 1 – bardzo duże,
- 2 – duże,
- 3 – średnie,
- 4 – małe,
- 5 – bardzo małe.

### 8. Klienci:

a) opis

- liczba klientów (wystawców) .....
- relatywne rozmiary klientów (dokonać podziału ogólnej liczby klientów wg poniższej klasyfikacji)

- znaczący .....
- średni .....
- pozostali .....
- opis klienteli (wystawcy i zwiedzający)

.....

.....

.....

- podstawowe wymagania ze strony klientów i stopień ich realizacji przez MTP

.....

.....

.....





Przy wypełnianiu tabeli należy:

1. Zastanowić się, które z wymienionych czynników rozstrzygają o sukcesie firmy.

2. Nadać każdemu z czynników wagę od 1 do 3 (1 – mniej ważny, 2 – średnio ważny, 3 – bardzo ważny).

3. Do oceny pozycji zastosować skalę od 1 do 5, przy czym kolejne stopnie oznaczają:

1 – pozycja bardzo słaba,

2 – pozycja słaba,

3 – pozycja średnia,

4 – pozycja dobra,

5 – pozycja bardzo dobra.

## 2

### *Określenie pozycji strategicznej*

#### *Tonsilu s.a.*

### 2.1

#### *Lista produktów-rynków podlegających ocenie*

- Zestawy głośnikowe – kraj (rynek odtworzeniowy),
- Zestawy głośnikowe – kraj (rynek pierwotny),
- Zestawy głośnikowe – kooperacja,
- Zestawy głośnikowe – Niemcy,
- Głośniki – kraj,
- Głośniki – kooperacja,
- Głośniki – Niemcy,
- Głośniki – Anglia,
- Głośniki – Grecja,
- Głośniki telewizyjne – kooperacja,
- Głośniki samochodowe – kraj,
- Wkładki teletechniczne – kooperacja,
- Słuchawki – kraj,
- Mikrofony elektretowe – kooperacja,
- Mikrofony – kraj,
- Elektroakustyka profesjonalna – kraj.

**2.2****Mierniki atrakcyjności rynków (w nawiasie podano wagę czynnika)****a) Tempo wzrostu rynku (3)**

- 0 – spadnie o więcej niż 20%,
- 1 – spadnie o 10%-20%,
- 2 – spadnie do 10%,
- 3 – utrzyma się na obecnym poziomie,
- 4 – wzrośnie o 10%-20%,
- 6 – wzrośnie o więcej niż 20%.

**b) Presja konkurencji (3)**

- 0 – bardzo duża – grozi nam wyrzucenie z rynku,
- 1 – duża – grozi nam znaczny spadek sprzedaży,
- 2 – więcej niż przeciętna – grozi nam niewielki spadek sprzedaży,
- 3 – przeciętne – utrzymujemy swoją pozycję,
- 4 – mniej niż przeciętne – zdołamy wyeliminować słabszych konkurentów,
- 5 – słabe – nie mamy silnych konkurentów,
- 6 – jesteśmy bezkonkurencyjni.

**c) Polityka celna, podatkowa, kredytowa (2)**

- 0 – jest zdecydowanie niekorzystna dla firmy – sprzedaż staje się trudna, nieopłacalna,
- 1 – powoduje znaczne trudności dla firmy,
- 2 – stanowi znaczne utrudnienie,
- 3 – nie ma większego wpływu na działalność firmy,
- 4 – może nieznacznie wspierać firmę,
- 5 – jest korzystna dla firmy,
- 6 – jest zdecydowanie korzystna.

**d) Wrażliwość popytu na zmiany cen, kampanie reklamowe, konkurentów, wady (2)**

- 0 – zmiany są bardzo duże i gwałtowne, z reguły niekorzystne,
- 1 – zmiany duże i gwałtowne, częściowo pozytywne, częściowo negatywne,
- 2 – zmiany umiarkowane, często negatywne,
- 3 – zmiany umiarkowane, częściowo pozytywne, częściowo negatywne,
- 4 – popyt mało wrażliwy, stabilny,
- 5 – popyt mało wrażliwy, nieznaczne wahania wzrostu,
- 6 – popyt jest niewrażliwy i wykazuje stały wzrost.



## e) Wrażliwość rynku na markę firmy (2)

- 0 – bardzo duża, zdecydowanie niekorzystna dla Tonsilu,
- 1 – duża, niekorzystna dla Tonsilu,
- 2 – nieznaczna, niekorzystna dla Tonsilu,
- 3 – marka nie ma wpływu na popyt,
- 4 – nieznaczna, z korzyścią dla Tonsilu,
- 5 – duża, korzystna dla Tonsilu,
- 6 – bardzo duża, korzystna dla Tonsilu.

## f) Wrażliwość rynku na stosowanie ISO 9000 (1)

- 0 – wymagany jest w pełni system norm ISO 9000,
- 1 – wymagane jest dalekie zaangażowanie we wprowadzanie norm ISO 9000,
- 2 – wymagane jest zaangażowanie we wprowadzenie norm ISO 9000,
- 3 – wymagane są dokumenty potwierdzające dalekie zaawansowanie w opracowanie procedur do stosowania ISO 9000,
- 4 – wymagane są dokumenty potwierdzające opracowywanie procedur do stosowania ISO 9000,
- 5 – oceniana jest sytuacja w firmie pod kątem możliwości nawiązania kontaktu z wymaganiami ISO 9000,
- 6 – zaawansowanie w sprawy ISO nie jest w ogóle brane pod uwagę.

## 2.3

### *Mierniki potencjału konkurencyjnego (w nawiasie podano wagę czynnika)*

## a) Udział w rynku (3)

Jaki jest udział Tonsilu w danym rynku?

- 0 – mniej niż 5%,
- 1 – w przedziale 5–20%,
- 2 – w przedziale 20–40%,
- 3 – w przedziale 40–50%,
- 4 – w przedziale 50–60%,
- 5 – w przedziale 60–70%,
- 6 – powyżej 70% udziału rynku.

## b) Cena (3)

Ceny towarów Tonsilu są:

- 0 – zdecydowanie wyższe od cen konkurentów,
- 1 – dużo wyższe od cen konkurentów,
- 2 – nieco wyższe od cen konkurentów,

- 3 – takie same jak ceny konkurentów,
- 4 – nieco niższe od cen konkurentów,
- 5 – dużo niższe od cen konkurentów,
- 6 – zdecydowanie niższe od cen konkurentów.

c) Warunki płatności (2)

Wymagania Tonsilu względem odbiorców

- 0 – zdecydowanie gorsze,
- 1 – dużo gorsze,
- 2 – nieco gorsze,
- 3 – podobne lub takie same jak u konkurentów,
- 4 – nieco lepsze,
- 5 – dużo lepsze,
- 6 – zdecydowanie lepsze.

d) Zapewnienie ciągłości sprzedaży (2)

- 0 – zdecydowanie gorsza,
- 1 – dużo gorsza,
- 2 – nieco gorsza,
- 3 – taka sama,
- 4 – nieco lepsza,
- 5 – dużo lepsza,
- 6 – zdecydowanie lepsza.

## 2.4

### *Zmodyfikowana lista mierników atrakcyjności rynku i potencjału konkurencyjnego*

Wyżej podane listy mierników zostały uznane za zbyt krótkie i nie oddające w pełni sytuacji konkurencyjnej. W powtórzonej diagnozie strategicznej listy te poszerzono (w nawiasie podano wagę czynnika od 1 do 5).

Do czynników o szczególnym znaczeniu dla określenia wymiaru opisującego atrakcyjność rynku zaliczono:

- tempo wzrostu rynku (4),
- pojemność rynku (4),
- natężenie konkurencji (3),
- aktywność konkurentów (3),
- politykę gospodarczą państwa (celną, podatkową, kredytową itp.) (4),
- trudności wejścia nowych firm (3),
- siłę przetargową nabywców (3).



Przy określaniu pozycji poszczególnych produktów-ryнку w odniesieniu do wymiaru potencjału konkurencyjnego firmy pod uwagę wzięto następujące czynniki, uznane za szczególnie ważne dla określenia pozycji konkurencyjnej Tonsilu (w nawiasach podano wagi przypisane poszczególnym czynnikom):

- udział w rynku (5),
- poziom kosztów w porównaniu z konkurencją (5),
- powiązania z odbiorcami (4),
- zaplecze techniczno-technologiczne (4),
- potencjał finansowy (4),
- serwis (4),
- terminowość dostaw w odniesieniu do konkurencji (3),
- spełnianie norm jakości (4).

### 3

#### *Określenie pozycji strategicznej spółki Elektromis*

##### 3.1

###### *Lista produktów-rynków podlegających ocenie*

- Napoje bezalkoholowe – import,
- Napoje bezalkoholowe – kraj,
- Piwo – import,
- Słodycze – import,
- Słodycze – kraj,
- Detergenty – import,
- Detergenty – kraj,
- Kawa, herbata,
- Mięso, przetwory – import,
- Mięso, przetwory – kraj,
- Ryż,
- Kosmetyki, higiena – import,
- Kosmetyki, higiena – kraj,
- Artykuły spirytusowe – import,
- Artykuły spirytusowe – kraj,
- Tłuszcze – import,
- Jogurt – import,
- Papierosy,
- Inne.

### 3.2

*Mierniki atrakcyjności rynków (w nawiasie podano wagę czynnika)*

#### a) Tempo wzrostu sprzedaży (3)

Czy można liczyć, że w ciągu najbliższego roku (lub 2 lat) sprzedaż na danym rynku:

- 0 – spadnie o więcej niż 6%,
- 1 – spadnie o 3–6%,
- 2 – spadnie do 3%,
- 3 – utrzyma się na obecnym poziomie,
- 4 – wzrośnie do 5%,
- 5 – wzrośnie 5–10%,
- 6 – wzrośnie więcej niż 10%.

#### b) Presja konkurencyjna (3)

Czy zagrożenie konkurencyjne na danym rynku jest:

- 0 – bardzo duże – grozi nam wyrzucenie z rynku,
- 1 – duże – grozi nam znaczny spadek sprzedaży,
- 2 – więcej niż przeciętne – grozi nam niewielki spadek sprzedaży,
- 3 – przeciętne – utrzymujemy swoją pozycję,
- 4 – mniej niż przeciętne – zdołamy wyeliminować słabszych konkurentów,
- 5 – słabe – nie mamy silnych konkurentów,
- 6 – jesteśmy bezkonkurencyjni.

#### c) Rotacja towarów (3)

Przeciętny czas rotacji w danej grupie towarowej wynosi:

- 0 – powyżej 8 tygodni,
- 1 – 6–8 tygodni,
- 2 – 5–6 tygodni,
- 3 – 4–5 tygodni,
- 4 – 3–4 tygodni,
- 5 – 2–3 tygodni,
- 6 – do 8 tygodni.



## d) Ingerencja państwa (2)

Polityka celna, podatkowa, kredytowa państwa itp.:

- 0 – jest zdecydowanie niekorzystna dla firmy – sprzedaż staje się trudna, nieopłacalna,
- 1 – powoduje znaczne trudności dla firmy,
- 2 – stanowi nieznaczne utrudnienie,
- 3 – nie ma większego wpływu na działalność firmy,
- 4 – może nieznacznie wspierać firmę,
- 5 – jest korzystna dla firmy,
- 6 – jest zdecydowanie korzystna.

## e) Wrażliwość popytu (2)

Jak popyt na danym rynku reaguje na zmiany cen, kampanie reklamowe, konkurentów, informacje o szkodliwości konsumpcji, wady itp.:

- 0 – zmiany są bardzo duże i gwałtowne, z reguły niekorzystne,
- 1 – zmiany duże i gwałtowne, częściowo pozytywne, częściowo negatywne,
- 2 – zmiany umiarkowane i często negatywne,
- 3 – zmiany umiarkowane, częściowo pozytywne, częściowo negatywne,
- 4 – popyt mało wrażliwy, stabilny,
- 5 – popyt mało wrażliwy, nieznaczne wahania wzrostu,
- 6 – popyt jest niewrażliwy i wykazuje stały wzrost.

### 3.3

#### *Mierniki potencjału konkurencyjnego (w nawiasie podano wagę)*

## a) Udział w rynku (3)

Jaki jest udział Elektromisu w danym rynku (w skali Polski):

- 0 – mniej niż 0,5%,
- 1 – 0,5–1%,
- 2 – 1–2%,
- 3 – 2–3%,
- 4 – 3–10%,
- 5 – 10–20%,
- 6 – powyżej 20% udziału w rynku.

b) Cena (3)

Ceny towarów Elektromisu są:

- 0 – zdecydowanie wyższe od cen konkurentów,
- 1 – dużo wyższe od cen konkurentów,
- 2 – nieco wyższe od cen konkurentów,
- 3 – takie same jak konkurentów,
- 4 – nieco niższe od cen konkurentów,
- 5 – duże niższe od cen konkurentów,
- 6 – zdecydowanie niższe od cen konkurentów.

c) Warunki płatności (3)

Elektromis wymaga od odbiorców:

- 0 – wpłacenia 100% zaliczki,
- 1 – wpłacenia częściowej zaliczki,
- 2 – dokonania płatności gotówką lub czekiem potwierdzonym,
- 3 – dokonania płatności w terminie od 1 tygodnia,
- 4 – dokonania płatności w terminie od 2 tygodni,
- 5 – dokonania płatności w terminie do 3 tygodni,
- 6 – dokonania płatności w terminie powyżej 3 tygodni.

d) Ciągłość dostaw (3)

Okres realizacji zamówienia klienta przez Elektromis wynosi:

- 0 – powyżej 3 tygodni,
- 1 – 2-3 tygodni,
- 2 – 1-2 tygodni,
- 3 – 1 tydzień,
- 4 – 3-6 dni,
- 5 – 2 dni,
- 6 – bez oczekiwania.

e) Jakość towaru (2)

Jakość sprzedawanych przez Elektromis towarów w porównaniu do towarów oferowanych przez konkurentów jest:

- 0 – zdecydowanie gorsza,
- 1 – dużo gorsza,
- 2 – nieco gorsza,
- 3 – taka sama,
- 4 – nieco lepsza,
- 5 – dużo lepsza,
- 6 – zdecydowanie lepsza.



**f) Kompleksowość dostaw (2)**

Hurtownia Elektromisu jest w stanie zapewnić następujący % dostaw (pozycji asortymentowych) dla przeciętnego SAM-U:

- 0 – poniżej 5%,
- 1 – 5–10%,
- 2 – 10–20%,
- 3 – 20–30%,
- 4 – 30–40%,
- 5 – 40–60%,
- 6 – powyżej 60%.

# 3

## *Strategie przedsiębiorstw poznańskich*

### 3.1

#### *Koncepcja programu badawczego „Zachowanie się przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia do gospodarki rynkowej”*

Program badawczy „Zachowanie się przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia do gospodarki rynkowej” stanowił główne przedsięwzięcie nurtu empirycznego projektu ACE „Economic Adjustment Policy at the Sectoral and Subnational Level. A Comparative Study of Poland, Eastern Germany, Portugal and Britain”. Jego zadaniem było zidentyfikowanie i zinterpretowanie prawidłowości w zachowaniach przystosowawczych średnich i dużych przedsiębiorstw przemysłów przetwórczych i budownictwa, zlokalizowanych na terenie województwa poznańskiego. Analizą objęto okres od końca 1989 roku do lipca 1993 roku. Badanie strategii przystosowawczych przedsiębiorstw zostało uzupełnione ankietą dotyczącą opinii kierownictw przedsiębiorstw odnośnie do realizowanej polityki gospodarczej i do pożądaných kierunków tej polityki.

Wyniki uzyskane w tym projekcie badawczym (pierwszy etap badań) zostały szeroko omówione w książce „Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne”, red. W. J. Otta, AE, Poznań 1994.

Badania podjęte w programie „Zachowanie się przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia do gospodarki rynkowej” były następnie kontynuowane (po częściowej modyfikacji koncepcji badań) w ramach projektu ACE „Economic Adjustment in Medium Sized Enterprises in Eastern and Central Europe” (drugi etap badań).



W drugim etapie badań przeprowadzonym w 1995 roku uwzględniono sytuację występującą w przedsiębiorstwach do końca 1994 roku oraz przewidywane wykonanie 1995 roku.

### 3.1.1

#### *Przedmiot badań*

Bazę koncepcyjną projektu badawczego w pierwszym i drugim etapie stanowiły:

- koncepcje strategii konkurencyjnej,
- schemat analityczny zachowania się przedsiębiorstwa, a zwłaszcza koncepcja strategii przedsiębiorstwa, określonej przez wektory zmiany pozycji i rozwinięcia zasobów,
- „macierz przejścia”, obrazująca wymiary problemu przystosowawczego.

Pierwszy etap badań (1993) zorientowany był na zweryfikowanie dwóch podstawowych hipotez badawczych:

**H1:** Stan wyjściowy przedsiębiorstw (ich zasięg, zakres, kultura, organizacja, sposób alokacji zasobów w 1989 roku) wpłynął na efekty procesu przystosowawczego. Charakter i natężenie problemów przystosowawczych w poszczególnych przedsiębiorstwach były bowiem zróżnicowane.

**H2:** Strategia przystosowawcza przedsiębiorstw wpłynęła na efekty procesu przystosowawczego.

Weryfikacja tych hipotez wymagała:

- zidentyfikowania stanu wyjściowego przedsiębiorstw,
- zidentyfikowania realizowanych strategii przystosowawczych,
- określenia miar sukcesu w przystosowaniu się,
- stwierdzenia istnienia lub braku zależności między sukcesem w przystosowaniu a stanem przedsiębiorstwa w punkcie wyjścia do reformy rynkowej,
- stwierdzenia istnienia lub braku zależności między sukcesem w przystosowaniu a strategią realizowaną przez przedsiębiorstwo.

Oprócz weryfikacji głównych hipotez w badaniach dążono do uchwycenia „przeciętnego” stanu wyjściowego przedsiębiorstw do reformy rynkowej oraz „przeciętnej” strategii przystosowawczej.

Dla określenia stanu wyjściowego mierzono:

- zakres poziomy badanych przedsiębiorstw (zakres branżowo-asortymentowy i zakres geograficzny),

- zasięg pionowy firm,
- strukturę zasobów.

Strategię przystosowawczą opisywano dokonując pomiaru zmiennych charakteryzujących:

- zmiany zakresu poziomego i zasięgu pionowego firm (wektor zmiany pozycji),
- zmiany w naturze i alokacji zasobów (wektor rozwinięcia zasobów).

W badaniu przeprowadzonym w 1995 roku zestaw zadawanych pytań odnośnie do strategii firmy był węższy aniżeli w badaniu z 1993 roku. Nie było więc możliwe zebranie tak szerokich i dokładnych danych jak uprzednio na temat zakresu i zasięgu przedsiębiorstw. W badaniu strategii akcent został przesunięty z badań strategii przystosowawczych (kategoria szersza) na badanie strategii konkurencyjnych (kategoria węższa). W badaniach z 1993 roku bazowano głównie na „twardych” danych liczbowych, wziętych ze sprawozdań przedsiębiorstw. Konstrukcja pytań wykorzystanych w 1995 roku odwoływała się w szerokim zakresie do subiektywnych ocen pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw oraz ich potencjałów konkurencyjnych.

W 1995 roku ankieta dotycząca strategii przedsiębiorstw obejmowała dwie grupy pytań, odnoszących się do pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw i ich potencjałów konkurencyjnych (zob. aneks 3).

W części poświęconej pozycji rynkowej pytano o następujące zagadnienia:

- udział poszczególnych rynków w sprzedaży przedsiębiorstwa w układzie dynamicznym,
- udział przedsiębiorstwa w poszczególnych rynkach w układzie dynamicznym,
- udział konkurentów w rynku, na którym działa przedsiębiorstwo w układzie dynamicznym,
- liczba konkurentów na głównych rynkach przedsiębiorstwa,
- pojemność rynków, na których działa przedsiębiorstwo,
- przewidywana dynamika popytu na głównych rynkach przedsiębiorstwa,
- natężenie konkurencji na głównych rynkach przedsiębiorstwa,
- łatwość wejścia nowych konkurentów na rynki przedsiębiorstwa,
- ryzyko wystąpienia istotnych zagrożeń na głównych rynkach przedsiębiorstwa,
- liczba rynków eksportowych.

Część ankiety poświęcona badaniu potencjału konkurencyjnego zawierała pytania dotyczące następujących zagadnień:



- stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego,
- możliwości finansowania rozwoju przedsiębiorstwa,
- udział nowych produktów w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa,
- ocena wagi poszczególnych czynników konkurencyjności,
- ocena możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstwa w odniesieniu do poszczególnych czynników konkurencyjności,
- określenie ważności dla przedsiębiorstwa określonych działań o charakterze strategicznym.

Zarówno w 1993 roku, jak i w 1995 roku przeprowadzono dwie dodatkowe ankiety: jedną poświęconą polityce gospodarczej i drugą dotyczącą struktury władzy.

Istotnym czynnikiem tworzącym warunki do efektywnego przejścia do gospodarki rynkowej jest polityka gospodarcza państwa. W związku z tym w programie „Zachowanie się przedsiębiorstw poznańskich...” przeprowadzono wśród kierowników badanych przedsiębiorstw ankietę dotyczącą pożądanych kierunków polityki gospodarczej i oceny realizowanej polityki (aneks 4).

Pytania dotyczyły:

- kierunków polityki stabilizacyjnej – wpływu na przywracanie równowagi przedsiębiorstw przez pobudzanie sprzedaży (krajowej i eksportowej), oddłużenie itp.
- kierunków polityki transformacji instytucjonalnej, ze szczególnym uwzględnieniem polityki prywatyzacji,
- polityki restrukturyzacji – przede wszystkim wspierania przemian strukturalnych w przedsiębiorstwach,
- roli samorządu gospodarczego we wspieraniu przejścia do gospodarki rynkowej.

Warunków realizacji strategii przystosowawczych dotyczyła ankieta uzupełniająca, której zadaniem było zidentyfikowanie układu władzy w przedsiębiorstwach oraz określenie poziomu konfliktu (aneks 5). Identyfikacja podziału władzy obejmowała ustalenie wpływu różnych wewnętrznych i zewnętrznych ośrodków władzy na decyzje strategiczne i operacyjne. Chodziło też o potwierdzenie lub odrzucenie hipotezy o postępującej decentralizacji zarządzania w miarę rozwijania się stosunków rynkowych w otoczeniu przedsiębiorstw.

Badanie poziomu konfliktu zmierzało do stwierdzenia natężenia konfliktu pomiędzy poszczególnymi ośrodkami władzy. Dążono także do weryfikacji hipotezy „trójkąta bermudzkiego” – konfliktu i wzajemnego blokowania się w przedsiębiorstwach postsocjalistycznych dyrekcji, rady pracowniczej i związków zawodowych.



### 3.1.2

#### Metoda badawcza

Badanie przeprowadzone w 1993 roku miało charakter ankietowy. Ankietę przeprowadzali przeszkoleni ankieterzy. Ich zadanie polegało na:

- poinstruowaniu przedstawicieli przedsiębiorstw wypełniających ankietę,
- pomocy przy odpowiedziach na pytania (wyjaśnienie wątpliwości itp.),
- kontroli wypełnionych ankiet pod względem kompletności odpowiedzi.

Dla zidentyfikowania „przeciętnego” stanu wyjściowego i przeciętnej strategii przystosowawczej obliczono średnie i odchylenia standardowe dla poszczególnych zmiennych.

Typy stanu wyjściowego i typy strategii przystosowawczych starano się ustalić stosując dwie metody analizy wiązkowej – metodę przeciętnych odległości (average linkage) oraz metodę Warda.

„Naturalne” zgrupowania przedsiębiorstw ze względu na stan wyjściowy i przyjętą strategię przystosowawczą były następnie analizowane w celu ustalenia podobieństw i różnic pomiędzy poszczególnymi wiązkami oraz ustalenia czy przynależność do danej wiązki wpływa na sukces (ewentualnie niepowodzenie) w procesach przystosowawczych.

Podjęto też próbę pomiaru wpływu poszczególnych cech stanu wyjściowego przedsiębiorstw oraz cech realizowanych przez nie strategii przystosowawczych na sukces przystosowawczy przedsiębiorstw. Jako miarę sukcesu przyjęto wskaźnik ROI jako ten, który w najbardziej syntetyczny sposób ujmuje efektywność działania przedsiębiorstwa. W wartości przeciętnego stanu aktywów nie uwzględniono jednak gruntów będących we władaniu przedsiębiorstw. Wynikało to stąd, że początkowo ziemia nie stanowiła własności przedsiębiorstw i jej wartość nie była uwzględniana w zestawieniach bilansowych.

Przy mierzeniu wpływu cech stanu wyjściowego oraz realizowanych strategii na sukces przystosowawczy przedsiębiorstwa posłużono się wskaźnikami korelacji prostej oraz korelacji wielorakiej.

Badanie zrealizowane w 1995 roku miało także formę ankiety. Ankietę przeprowadzili w ramach projektu ACE trzej ankieterzy – samodzielni pracownicy naukowcy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Nacisk został położony na jakość zbieranych danych. Dużo czasu poświęcono na przeprowadzenie badań i udzielanie wyjaśnień odnośnie do pytań w części poświęconej pozycji rynkowej, potencjałowi konkurencyjnemu i strategii konkurencyjnej. Ta część ankiety była wypełniana w obecności ankieterów i z ich pomocą. Natomiast ankieta

poświęcona strukturze władzy oraz opiniom kierownictwa o systemie regulacji gospodarki była wypełniana przez respondentów samodzielnie na podstawie instrukcji i przy możliwości kontaktowania się z ankieterami w sprawach wątpliwych.

### 3.1.3

#### *Próba badawcza*

W 1993 roku badaniami objęto średnie i duże przedsiębiorstwa przetwórcze oraz przedsiębiorstwa budowlane ulokowane na terenie województwa poznańskiego. Warunkiem zakwalifikowania do panelu badawczego było zatrudnienie w lipcu 1993 roku 100 i więcej pracowników. Przesłanki uwzględnienia tylko średnich i dużych przedsiębiorstw były następujące:

- w przedsiębiorstwach tych natężenie problemów przystosowawczych powinno być większe niż w przedsiębiorstwach małych ze względu na takie ich cechy, jak: charakter własności (głównie przedsiębiorstwa państwowe i spółdzielcze), znaczenie organizacji pracowniczych (rady pracownicze i związki zawodowe), biurokratyzacja, trwałe włączenie w socjalistyczne powiązania gospodarcze (więzi kooperacyjne, włączenie w systemy sprawozdawcze) itp.,

- większa stabilność i wewnętrzna strukturalizacja umożliwiająca przeprowadzenie systematycznych badań.

Badaniami nie zostały objęte przedsiębiorstwa handlowe i usługowe. Zaważyły na tym doświadczenia z badań w 1988 roku, kiedy to tego typu przedsiębiorstwa z województw bydgoskiego, toruńskiego i wrocławskiego miały trudności z odpowiedzią na pytania dotyczące wektorów zmiany pozycji i rozwinięcia zasobów<sup>1</sup>. Nie bez znaczenia był też fakt, że w dziedzinie handlu i usług nastąpiły szybkie i radykalne zmiany organizacyjne, powodujące to, że w wielu wypadkach trudno było ustalić poprzedników przedsiębiorstw istniejących w momencie badania i – w związku z tym – zbadać strategie przystosowawcze. Takie ujęcie rodziło niebezpieczeństwo „przechernienia” obrazu procesów przystosowawczych (poprzez nieuwzględnienie branż o relatywnie wysokim stopniu zaawansowania tych procesów) i trzeba o tym pamiętać przy interpretacji wyników badań.

Ograniczenie badań tylko do terenu województwa poznańskiego było podyktowane głównie względami finansowymi (koszt ankietyzacji).

Zgodnie z danymi Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Poznaniu w połowie roku 1993 na terenie województwa działało 301

<sup>1</sup> Strategia eksportowa producentów regionu pomorsko-kujawskiego, red. W. J. Otta, Toruń 1988.



przedsiębiorstw przemysłów przetwórczych i budownictwa zatrudniających 100 i więcej pracowników. W odpowiedzi na listowne zapytanie chęć uczestnictwa w badaniu zgłosiły 83 przedsiębiorstwa. Po wizycie ankieterów odpowiedzi (przynajmniej częściowe) wpłynęły od 66 przedsiębiorstw, tj. od około 27% populacji.

W 1993 roku od 66 przedsiębiorstw wpłynęły ankiety dotyczące opinii kierownictwa o pożądanej i aktualnej polityce gospodarczej oraz oceny układów władzy i poziomu konfliktu w przedsiębiorstwie. Od 58 przedsiębiorstw otrzymano ankiety dotyczące stanu wyjściowego do reformy rynkowej oraz realizowanej strategii przystosowawczej. Pełny zestaw odpowiedzi, łącznie z finansowymi danymi sprawozdawczymi, otrzymano od 39 przedsiębiorstw, tj. od 13% badanej populacji. Wśród tych 39 przedsiębiorstw zabrakło reprezentantów (obok przemysłu lekkiego) przemysłu mineralnego oraz drzewno-papierniczego.

W badaniu w 1995 roku brało udział 35 przedsiębiorstw, spośród 39 przedsiębiorstw, od których w 1993 roku uzyskano pełny zestaw odpowiedzi.

Wśród uczestników panelu reprezentowane były wszystkie podstawowe branże przemysłów przetwórczych i budownictwa działające w województwie poznańskim, z wyjątkiem przemysłu lekkiego. Najwięcej reprezentantów miały przemysł maszynowy, spożywczy i budownictwo. Trudno wytłumaczyć nieobecność przedsiębiorstw odzieżowych, obuwniczych itp. (mimo ponowienia propozycji uczestnictwa w badaniu). Wiele z tych przedsiębiorstw przeżywało poważne trudności, z zagrożeniem bankructwa włącznie. Wiadomo jednak skądinąd, że wiele przedsiębiorstw branż przemysłu lekkiego w zadowalający sposób poradziło sobie z problemami przystosowawczymi.

W próbie znalazło się 8 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, 8 przedsiębiorstw budowlanych, 7 przedsiębiorstw przemysłu maszynowego, 5 przedsiębiorstw przemysłu metalowego, po 3 przedsiębiorstwa z przemysłów: elektrotechnicznego, elektrycznego i chemicznego. Inne gałęzie przemysłu reprezentowały 2 przedsiębiorstwa.

## 3.2

### *Strategie przedsiębiorstw poznańskich*

#### 3.2.1

##### *Pozycja rynkowa przedsiębiorstw*

Ustalenie pozycji rynkowej przedsiębiorstw poznańskich było przedmiotem badań przeprowadzonych w połowie 1993 oraz 1995 roku. W badaniach 1993 roku dążono do ustalenia głównie „twardych”

danych, charakteryzujących zakres asortymentowo-rynkowy oraz zasięg badanych przedsiębiorstw. Spośród 66 przedsiębiorstw 58 udzieliło przynajmniej częściowych odpowiedzi na temat ich zakresu i zasięgu.

Nie na wszystkie pytania zmierzające do identyfikacji wektorów otrzymano pełne odpowiedzi od wszystkich respondentów. W niektórych przypadkach nie byli oni w stanie nawet w przybliżeniu określić pewnych wielkości. Wiązało się to z niedostatkami systemu ewidencji i lukami w wiedzy o przedsiębiorstwie (wynikającymi na przykład ze zbyt krótkiego stażu pracy w danej firmie).

W badaniu zakresu branżowo-asortymentowego branżę określono poprzez podobieństwo wytwarzanych produktów i/lub usług. Zakres branżowy można było ustalić w stosunku do 53 przedsiębiorstw (tab. 3.2-1). Zarówno w roku 1989 (punkt startu reform rynkowych) jak

Tab. 3.2-1. Zakres branżowy przedsiębiorstwa – liczba branż

Rok	Średnia	1 branża	2–5 branż	6 i więcej branż
1989	2,36	29 firm	20 firm	4 firmy
1993	2,66	25 firm	23 firmy	5 firm

i w roku 1993 (rok badań) zdecydowanie przeważały przedsiębiorstwa 1–2 branżowe. W roku 1993 nieco zwiększyła się liczba przedsiębiorstw wielobranżowych.

„Monobranżowość” firm podkreślają dane o branżowej koncentracji sprzedaży (tab. 3.2-2). Przeciętnie ponad 70% sprzedaży przypadało

Tab. 3.2-2. Udział największej branży w sprzedaży przedsiębiorstwa

Rok	Średnia	Do 25%	26–50%	Więcej niż 50%
1989	73,34%	1 firma	10 firm	42 firmy
1993	72,52%	3 firmy	8 firm	42 firmy

w latach 1989 i 1993 na dominującą branżę. W 80% badanych firm udział największej branży w sprzedaży przedsiębiorstwa wynosił ponad 50%. „Monobranżowość” firm może świadczyć o wysokim stopniu specjalizacji. Był to jednak raczej efekt inercji, a nie przemysłanych strategii, gdyż w czasach znacznych turbulencji zaleca się rozłożenie ryzyka na kilka branż.



Do nowych branż weszło po 1 stycznia 1990 roku tylko 15 firm (tab. 3.2-3). Udział tych nowych branż w sprzedaży był przy tym przeciętnie niewielki, choć w 3 firmach nowe branże zdobyły pozycje

Tabela 3.2-3. Udział nowych branż w sprzedaży przedsiębiorstwa

Średnia	Do 25%	26-50%	Więcej niż 50%
14,79%	12 firm	1 firma	2 firmy

znaczącą, a nawet dominującą. Mała liczba wejść do nowych branż wiąże się z wspomnianym wyżej efektem inercji. Przy tym motyw ekspansji polegający na rozłożeniu ryzyka można przypisać około połowie przedsiębiorstw, które weszły w nowe branże, gdyż w 7 przypadkach na 12 brak było powiązań nowej branży z dotychczasowym zakresem branżowym.

Powiązania nowych branż z dotychczasowym zakresem branżowym były następujące (niektóre firmy wskazywały jednocześnie na 2 powiązania):

- podobna technologia: 7 przypadków,
- podobni odbiorcy: 4 przypadki,
- brak powiązań: 7 przypadków.

Cechą charakterystyczną zakresów asortymentowych była wyraźna dominacja głównego produktu/usługi (tab. 3.2-4). Należy jednak

Tab. 3.2-4. Udział 3 głównych asortymentów w sprzedaży

Rok	Asortyment	Średnia	Powyżej 50	%26-50%	11-25%	10% i mniej
1989	główny produkt	50,03%	23 firmy	15 firm	29 firm	2 firmy
	drugi produkt	16,33%		11 firm	24 firmy	15 firm
	trzeci produkt	10,66%			19 firm	27 firm
1993	główny produkt	42,98%	20 firm	23 firmy	7 firm	2 firmy
	drugi produkt	19,50%		15 firm	25 firm	13 firm
	trzeci produkt	10,95%		2 firmy	12 firm	39 firm

zauważyć, że między rokiem 1989 a rokiem 1993 nastąpił spadek koncentracji asortymentowej sprzedaży (średni udział głównego produktu zmniejszył się z 50 do 43%, ale łączny średni udział 3 głównych produktów zmniejszył się tylko z 77 do 73%).

Stopień odnowy asortymentowej ilustruje poniższe zestawienie, przedstawiające udział nowych, zmodernizowanych i starych produktów w sprzedaży przedsiębiorstw w 1993 roku:

- nowe produkty, wprowadzone po 1 stycznia 1990: 16,28% sprzedaży,
- produkty zmodernizowane po 1 stycznia 1990: 13,47% sprzedaży,
- produkty nie zmienione od 1 stycznia 1990 roku: 60,50% sprzedaży.

Należy jednak zauważyć, że sytuacja w poszczególnych przedsiębiorstwach była bardzo zróżnicowana (wysokie wartości odchylenia standardowego).

Zmiany w zakresie rynkowym (rynk geograficzne) ilustruje następujące zestawienie:

	1989	1993
Rynek lokalny	1 firma	3 firmy
Rynek regionalny	11 firm	10 firm
Rynek ogólnokrajowy	15 firm	12 firm
Rynki międzynarodowe (eksport)	31 firm	33 firmy

Zwiększyła się nieco liczba firm eksportujących, lecz jednocześnie obniżył się przeciętny udział eksportu w sprzedaży (tab. 3.2-5), choć

Tabela 3.2-5. Udział eksportu w sprzedaży ogółem

Rok	Średnia	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	13,84%	12 firm	7 firm	8 firm	5 firm
1993	10,19%	16 firm	9 firm	7 firm	1 firma

sytuacja poszczególnych firm była bardzo zróżnicowana. O występowaniu specjalizacji eksportowej (udział eksportu w sprzedaży ogółem ponad 50%) można było mówić w 1989 roku w przypadku 5 firm, a w 1993 roku tylko w odniesieniu do 1 firmy.

Ciekawym zjawiskiem było dość duże rozproszenie eksportu, choć w roku 1993 nastąpiło pewne zmniejszenie liczby rynków zagranicznych



Tab. 3.2-6. Liczba rynków eksportowych

Rok	1 rynek	2-5 rynków	6-10 rynków	Więcej niż 10 rynków
1989	3 firmy	12 firm	6 firm	10 firm
1993	6 firm	16 firm	3 firmy	8 firm

w stosunku do roku 1989 (tab. 3.2-6). Jednocześnie jednak nastąpiło zmniejszenie stopnia koncentracji rynkowej sprzedaży eksportowej (tab. 3.2-7). Wiąże się to, w pewnym stopniu, z wypadnięciem rynku

Tab. 3.2-7. Udział głównych rynków eksportowych w sprzedaży

Rok	Rynek	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	Główny rynek	17 firm	8 firm	4 firmy	2 firmy
1989	3 główne rynki	14 firm	5 firm	7 firm	5 firm
1993	Główny rynek	20 firm	9 firm	3 firmy	1 firma
1993	3 główne rynki	17 firm	10 firm	4 firmy	2 firmy

radzieckiego, który w roku 1989 był dla znacznej liczby przedsiębiorstw dominującym rynkiem eksportowym.

Zakupy z rynków zagranicznych miały dominujące znaczenie tylko dla kilku przedsiębiorstw (tab. 3.2-8). Ogólnie jednak wzrosło znaczenie

Tab. 3.2-8. Udział importu w zakupach zaopatrzeniowych

Rok	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	9 firm	6 firm	5 firm	4 firmy
1993	10 firm	9 firm	8 firm	3 firmy

importu w zaopatrzeniu przedsiębiorstw. Wzrosła też liczba importowych rynków zagranicznych (tab. 3.2-9).

Tabela 3.2-9. Liczba rynków importowych

Rok	1 rynek	2-5 rynków	Więcej niż 5
1989	4 firmy	14 firm	6 firm
1993	6 firm	14 firm	10 firm

Cechą charakterystyczną zakresu rynkowego jest liczba odbiorców i stopień koncentracji sprzedaży w odniesieniu do odbiorców. W sprzedaży krajowej liczba odbiorców wyrobów i usług badanych przedsiębiorstw była duża (tab. 3.2-10). Między rokiem 1989 a 1993 nastąpił pewien

Tab. 3.2-10. Liczba odbiorców w sprzedaży krajowej

Rok	Średnia	Do 10	11-50	51-100	101-500	Więcej niż 500
1989	482,31	6 firm	10 firm	8 firm	11 firm	14 firm
1993	563,98	5 firm	10 firm	4 firmy	16 firm	14 firm

wzrost przeciętnej liczby odbiorców. Sytuacja poszczególnych przedsiębiorstw była jednak zróżnicowana. Były przedsiębiorstwa mające tylko jednego odbiorcę. W jednym z przedsiębiorstw liczba odbiorców wzrosła z 90 do 6000, w innym natomiast spadła z ponad 5000 do około 600.

W sprzedaży eksportowej przeciętna liczba odbiorców była raczej stabilna (tab. 3.2-11). Jednak również w tym przypadku występowały bardzo duże różnice pomiędzy przedsiębiorstwami.

Tab. 3.2-11. Liczba odbiorców w sprzedaży eksportowej

Rok	1	2-5	6-10%	Więcej niż 10
1989	7 firm	12 firm	3 firmy	9 firm
1993	8 firm	13 firm	5 firm	7 firm

Stopień koncentracji sprzedaży w odniesieniu do odbiorców ilustrują tab. 3.2-12 i 3.2-13. Można było zaobserwować pewien spadek przecięt-

Tabela 3.2-12. Udział największego odbiorcy w sprzedaży

Rok	Średnia	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	32,64%	11 firm	13 firm	12 firm	11 firm
1993	26,86%	15 firm	15 firm	8 firm	9 firm

Tab. 3.2-13. Udział 3 największych odbiorców w sprzedaży

Rok	Średnia	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	39,83%	2 firmy	9 firm	17 firm	21 firm
1993	31,45%	6 firm	13 firm	17 firm	12 firm



nego stopnia koncentracji, choć sytuacja poszczególnych firm bardzo się różniła.

Na wektor zmiany pozycji składają się też zmiany w zasięgu przedsiębiorstwa. Przejawem rozciągnięcia zasięgu przedsiębiorstwa produkcyjnego jest wyeliminowanie pośrednictwa handlowego – dotarcie do producentów materiałów i półfabrykatów w zaopatrzeniu lub dotarcie do ostatecznego nabywcy w sprzedaży. Dane zawarte w tab. 3.2-14 świadczą, że w grupie badanych przedsiębiorstw przeważa-

Tab. 3.2-14. Udział bezpośrednich zakupów w zaopatrzeniu

Rok	Średnia	Odchyl.stand.	Do 10%	11–25%	25–50%	Więcej niż 50%
1989	50,57%	36,34	6 firm	4 firmy	9 firm	30 firm
1993	58,43%	35,46	6 firm	2 firmy	5 firm	36 firm

ły procesy integracji wstecznej – eliminowania pośredników w zaopatrzeniu. Sytuacja poszczególnych firm była jednak różna, na co wskazują bardzo duże wysokości odchylenia standardowego.

Zjawisko eliminacji pośredników wystąpiło też w sprzedaży (integracja w przód). W sprzedaży krajowej stopień dotarcia do ostatecznych nabywców wzrósł nieznacznie (tab. 3.2-15). Procesy te miały jednak różny przebieg w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Tab. 3.2-15. Udział ostatecznych nabywców w sprzedaży krajowej

Rok	Średnia	Odchyl.stand.	Do 10%	11–25%	25–50%	Więcej niż 50%
1989	61,72%	36,19	10 firm	7 firm	1 firma	36 firm
1993	66,76%	38,81	6 firm	5 firm	5 firm	38 firm

Podobne zjawisko zwiększenia stopnia dotarcia do ostatecznych odbiorców można zaobserwować również w odniesieniu do sprzedaży eksportowej (tab. 3.2-16). W przypadku eksportu intensywność zmian

Tab. 3.2-16. Udział sprzedaży bezpośredniej do ostatecznych nabywców w sprzedaży eksportowej

Rok	Średnia	Odchyl.stand.	Do 10%	11–25%	25–50%	Więcej niż 50%
1989	5,88%	24,32	6 firm	2 firmy		5 firm
1993	27,98%	40,51	7 firm	2 firmy	1 firma	18 firm

była o wiele wyższa aniżeli w przypadku sprzedaży krajowej. Uwagę zwraca bardzo znaczący przyrost liczby firm mających ponad 50-procentowy udział sprzedaży bezpośredniej do ostatecznych nabywców w sprzedaży eksportowej. Zjawisko zwiększenia stopnia dotarcia przez badane przedsiębiorstwa do ostatecznych odbiorców w eksporcie należy wiązać z liberalizacją polskiego handlu zagranicznego. Odejście od zasady monopolu handlu zagranicznego oznaczało swobodę przedsiębiorstw w wyborze formy organizacyjnej współpracy gospodarczej z zagranicą i przyczyniło się do rezygnacji wielu producentów z administracyjnie narzuconej współpracy z wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami handlu zagranicznego. Także tu wystąpiły znaczące różnice między przedsiębiorstwami.

Elementem zasięgu przedsiębiorstwa są jego powiązania kooperacyjne po stronie zaopatrzenia i sprzedaży. 43 przedsiębiorstwa spośród badanych miały udział (w okresie objętym badaniem) przynajmniej w jednej spółce. W 1989 na jedno badane przedsiębiorstwo przypadały udziały w 1,71 spółkach (odchylenie standardowe: 2,09). W roku 1993 na jedno przedsiębiorstwo przypadały udziały w ponad 2 spółkach ( $M=2,05$ ,  $S=2,32$ ). Największa liczba spółek, w których miało udział badane przedsiębiorstwo, wynosiła 8.

Jest jednak ciekawe, że większość spółek nie powstała w celu zwiększenia kontroli nad zaopatrzeniem lub sprzedażą. Zakupy pochodzące ze spółek stanowiły przeciętnie w roku 1989 mniej niż jeden procent zakupów zaopatrzeniowych ( $M=0,55\%$ ), a w roku 1993 tylko nieco ponad 5% ( $M=5,51\%$ ). Tylko w 6 przypadkach zaopatrzenie pochodziło w 10 i więcej procentach ze spółek. Większość zaopatrzenia pochodziła ze spółek jedynie w 2 przypadkach (70% i 95%).

Podobnie sytuacja przedstawiała się w odniesieniu do sprzedaży. Do spółek było kierowanych w roku 1989 przeciętnie 0,93% sprzedaży badanych przedsiębiorstw, a w roku 1993: 2,61%. Tylko w 7 przypadkach sprzedaż do spółki wyniosła więcej niż 10% sprzedaży danego przedsiębiorstwa. W jednym przypadku do spółki była kierowana większość sprzedaży (70%).

Spółki stanowią kapitałową formę powiązania kooperacyjnego. Mogą też występować umowy kooperacyjne bez udziału kapitałowego. Sytuację w tej dziedzinie przedstawia tab. 3.2-17. Należy zauważyć, że wysokość średnich jest zaniżona przez to, że znaczna część firm nie miała umów kooperacyjnych. Ogólnym zjawiskiem było jednak zmniejszenie znaczenia powiązań kooperacyjnych w sprzedaży. Zmniejszenie znaczenia powiązań kooperacyjnych w sprzedaży oznaczać może większą elastyczność możliwych zachowań w przyszłości (brak ograniczeń wynikających z umów o kooperacji), z drugiej strony może być sygnałem świadczącym o niezadowolającej stabilizacji współpracy z odbiorcami.



Tab. 3.2-17. Sprzedaż do kooperantów (% sprzedaży)

Rok	Sprzedaż	Średnia	Odchyl. stand.	Do 10%	11-25%	26-50%	Więcej niż 50%
1989	w sprzedaży ogólnej	25,62%	37,94	2 firmy	3 firmy	2 firmy	15 firm
	w sprzedaży krajowej	23,10%	36,68	2 firmy	5 firm	2 firmy	15 firm
	w sprzedaży eksportowej	12,76%	32,52	3 firmy			8 firm
1993	w sprzedaży ogólnej	11,14%	24,85	2 firmy	3 firmy	4 firmy	5 firm
	w sprzedaży krajowej	8,48%	20,90	4 firmy	2 firmy	4 firmy	4 firmy
	w sprzedaży eksportowej	7,28%	24,51	4 firmy		1 firma	4 firmy

Uzyskane dane okazały się trudne do interpretacji. Trudno było zwłaszcza ocenić czy okres przejścia spowodował zmiany w pozycji rynkowej i czy zmiany te, zgodnie z przypuszczeniami, oznaczały pogorszenie tej pozycji.

W badaniu przeprowadzonym w 1995 roku uczestniczyło 35 przedsiębiorstw (spośród 58 uczestników badanych w 1993 roku). Zwrócono w nim szczególną uwagę na dokonanie subiektywnej oceny atrakcyjności swoich rynków przez przedsiębiorstwa. Nie było jednak możliwe zebranie tak szerokich i dokładnych jak poprzednio danych na temat zakresu i zasięgu przedsiębiorstw.

Zakres rynkowy badanych przedsiębiorstw był, na ogół, zróżnicowany (tab. 3.2-18). Niewielka liczba przedsiębiorstw lokowała swą produkcję wyłącznie na rynku lokalnym i regionalnym. W 1993 roku były 4 takie firmy, w 1994 – 3 firmy oraz w 1995 – 2 firmy. 3 firmy uważały, że powinny sprzedawać wyłącznie na rynku regionalnym.

Nie wszystkie badane przedsiębiorstwa potrafiły określić swój udział w rynku (tab. 3.2-19). Dotyczyło to zwłaszcza rynków eksportowych. Średni udział badanych przedsiębiorstw w rynku regionalnym, rynku krajowym, 3 największych rynkach eksportowych i pozostałych rynkach eksportowych pozostawał w rozpatrywanym okresie stabilny. Respondenci uznali, że docelowo powinien znacznie wzrosnąć ich udział w rynku regionalnym, krajowym oraz na pozostałych rynkach eksportowych. Za pożądane uznano też zmniejszenie udziału w 3 największych rynkach eksportowych.

Tabela 3.2-18. Struktura rynkowa sprzedaży (%)

Rynek	1993			1994			1995-plan			Pożądaný		
	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
Regionalny	11	75,18	24,24	11	73,60	25,43	11	68,45	26,64	11	77,31	19,48
Krajowy	31	75,18	27,60	32	71,23	32,03	31	73,61	27,34	29	56,27	27,26
Trzy największe eksportowe	16	19,01	12,38	17	16,10	11,84	27	19,85	14,12	22	17,68	14,52
Inne eksportowe	6	7,75	6,48	7	8,28	6,76	6	7,83	6,44	8	11,62	7,54



Tab. 3.2-19. Udział przedsiębiorstwa w rynkach (%)

Rynek	1993			1994			1995-plan			Pożądany		
	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
Regionalny	9	28,67	27,24	9	28,77	23,55	9	27,22	24,51	9	34,77	21,95
Krajowy	26	26,43	27,95	26	25,79	27,46	25	24,16	25,90	25	29,08	27,02
Trzy największe eksportowe	8	9,63	16,79	8	11,00	17,12	8	13,87	19,75	8	9,5	8,88
Inne eksportowe	2	1,00	0,00	2	1,00	0,00	2	1,00	0,00	4	8,25	8,81

Tab. 3.2-20. Udział w rynkach przedsiębiorstwa 5 największych producentów-konkurentów (%)

Rynek	1993				1994				1995-plan				Pożądaný			
	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.		Liczba firm	Średnia	Odch. stand.		Liczba firm	Średnia	Odch. stand.		Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	
Regionalny	9	64,44	23,11		9	68,33	22,50		10	68,70	25,61		9	77,40	19,07	
Krajowy	28	66,00	31,04		28	65,32	31,32		27	64,77	30,95		26	64,42	29,94	
Trzy największe eksportowe	7	44,86	42,50		7	44,71	42,30		7	43,14	41,65		7	39,85	41,13	
Inne eksportowe	3	58,33	27,54		3	58,33	27,54		3	58,33	27,54		3	58,33	27,54	



O niedoskonałej wiedzy respondentów odnośnie do rynków, na których działają, świadczyły także odpowiedzi na pytanie dotyczące udziału 5 największych producentów w rynkach (tab. 3.2-20). Wiele przedsiębiorstw nie potrafiło określić tego udziału – trudność dotyczyła zwłaszcza rynków eksportowych. Ogólnie oceniono, że występował bardzo wysoki stopień koncentracji, szczególnie na rynku regionalnym i krajowym. Oceny te wydają się przesadzone. W odniesieniu do rynku regionalnego prognozowano, że w 1999 roku średni udział 5 największych producentów – konkurentów jeszcze się podwyższy i będzie wynosił ponad 77%. Zauważalnie niższe były szacunki poziomu koncentracji na 3 największych rynkach eksportowych, a ponadto przewidywano ich obniżenie się.

Z poprzednim pytaniem wiązało się kolejne, dotyczące szacowanej liczby konkurentów na głównych rynkach badanych przedsiębiorstw (tab. 3.2-21). W przypadku rynku regionalnego i krajowego podana liczba

Tabela 3.2-21. Liczba konkurentów

Rynek	Liczba konkurentów			
	do 5	6–20	21–100	powyżej 100
Regionalny	2(18,2%)	6(54,5%)	3(27,3%)	0(0%)
Krajowy	5(16,1%)	14(45,2%)	6(19,35%)	6(19,35%)
Trzy największe eksportowe	1(7,1%)	4(28,6%)	8(57,2%)	1(7,1%)
Inne eksportowe	0(0%)	2(28,6%)	3(42,8%)	2(28,6%)

konkurentów najczęściej wahała się od 6 do 20. W odniesieniu do 3 największych rynków eksportowych oraz pozostałych rynków eksportowych przeważały liczebności rywali zawierające się w przedziale 21–100.

W sprzedaży badanych firm nie dominowały w zasadzie rynki eksportowe. Tylko w jednym przedsiębiorstwie udział sprzedaży eksportowej w ogólnej sprzedaży wyniósł w 1995 roku 50%. Kierowanie 50% produkcji na rynki eksportowe uznały jako stan pożądany tylko 4 przedsiębiorstwa. Zdecydowanie dominującym rynkiem dla większości przedsiębiorstw był rynek krajowy. Z danych przedstawionych w tab. 3.2-18 wynika także, że w badanych przedsiębiorstwach uznawano za pożądany wzrost udziału sprzedaży na innych rynkach eksportowych (poza trzema największymi). Opinia ta koresponduje z danymi na temat

pożądaney liczby rynków eksportowych, odnośnie do której dostrzegano potrzebę wzrostu (tab. 3.2-22).

Tab. 3.2-22. Liczba rynków eksportowych

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1989	23	5,52	9,53
1994	24	6,15	11,00
1995	25	6,76	11,39
Stan pożądany	30	7,63	10,05

Większość z 36 przedsiębiorstw prowadziło działalność eksportową (tab. 2-22). Przeciętnie eksportowały one na 5–7 rynków. Rozpiętość w liczbie rynków eksportowych wynosiła w roku 1995 od 1 do 45 rynków. O dużym zróżnicowaniu sytuacji poszczególnych przedsiębiorstw świadczą wysokie wartości odchylenia standardowego.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa odpowiedziały na pytanie dotyczące zakresu asortymentowego (tab. 3.2-23). W 1995 roku największy udział

Tab. 3.2-23. Nowe i zmodernizowane produkty (% sprzedaży)

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1989	31	18,21	20,70
1994	33	21,67	22,57
1995	33	16,30	18,99
Stan pożądany	32	20,16	15,38

w sprzedaży produktów nowych (nie produkowanych w roku poprzednim) i zmodernizowanych (w stosunku do poprzedniego roku) wynosił 45%. Przeważały jednak modernizacje produktów. Niepokojące było to, że stan pożądany odnośnie do udziału produktów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży nie odbiegał istotnie od stanu w okresie badania.

W badaniu z roku 1995 poproszono też przedsiębiorstwa, by oceniły atrakcyjność swoich aktualnych rynków. Określono 5 równoważnych czynników atrakcyjności:

- relatywna pojemność (wielkość) rynku,
- dynamika popytu na danym rynku,
- natężenie konkurencji na danym rynku,
- zagrożenie przez nowe wejścia i substytuty,
- zagrożenie przez katastrofę (przełom technologiczny, zamieszki polityczne itp.).

Dla wszystkich wymienionych czynników atrakcyjności przyjęto siedmiostopniową skalę oceny, której kolejne stopnie oznaczały:

- Pojemność rynku

- 0 – znikoma,
- 1 – bardzo mała,
- 2 – mała,
- 3 – średnia (przeciętna),
- 4 – duża,
- 5 – bardzo duża,
- 6 – ogromna.

- Dynamika popytu

- 0 – spadek o więcej niż 5% rocznie (w ujęciu realnym),
- 1 – spadek o 2–5%,
- 2 – spadek do 2%,
- 3 – stabilizacja,
- 4 – wzrost do 2%,
- 5 – wzrost o 2–5%,
- 6 – wzrost o więcej niż 5%.

- Natężenie konkurencji

- 0 – ogromne,
- 1 – bardzo duże,
- 2 – duże,
- 3 – średnie,
- 4 – małe,
- 5 – bardzo małe,
- 6 – nieistotne.

- Zagrożenie przez nowe wejścia

- 0 – brak barier wejścia,
- 1 – bardzo niskie bariery,
- 2 – niskie bariery,
- 3 – średnie bariery,
- 4 – wysokie bariery,
- 5 – bardzo wysokie bariery,
- 6 – bariery nie do pokonania.



- Zagrożenie przez katastrofę

- 0 – ogromne,
- 1 – bardzo duże,
- 2 – duże,
- 3 – średnie,
- 4 – małe,
- 5 – bardzo małe,
- 6 – nieistotne.

Syntetyczna skala oceny atrakcyjności obejmuje więc siedem stopni oznaczających:

- 0 – znikomą atrakcyjność (znikomy rynek, roczny realny spadek popytu więcej niż 5%, ogromne natężenie konkurencji, żadnych barier wejścia, ogromne zagrożenie przez katastrofę),
- 1 – bardzo małą atrakcyjność (bardzo mały rynek, spadek popytu 2–5%, bardzo duże natężenie konkurencyjności, bardzo niskie bariery wejścia, bardzo duże zagrożenie przez katastrofę),
- 2 – małą atrakcyjność (mały rynek, spadek popytu do 20%, duże natężenie konkurencyjności, niskie bariery wejścia, duże zagrożenie przez katastrofę),
- 3 – średnią atrakcyjność (średni rynek, stabilizacja popytu, średnie natężenie konkurencji, średnie bariery wejścia, średnie zagrożenie przez katastrofę),
- 4 – dużą atrakcyjność (duży rynek, wzrost popytu do 20%, małe natężenie konkurencji, wysokie bariery wejścia, małe zagrożenie przez katastrofę),
- 5 – bardzo dużą atrakcyjność (bardzo duży rynek, wzrost popytu 2–5%, bardzo małe natężenie konkurencji, bardzo wysokie bariery wejścia, bardzo małe zagrożenie przez katastrofę),
- 6 – super atrakcyjność (ogromny rynek, wzrost popytu ponad 5%, brak konkurencji, nieprzekraczalne bariery wejścia, zerowe prawdopodobieństwo katastrofy).

Ocenę atrakcyjności rynków przedstawia tabela 3.2-24. Ogólnie oceniono rynki jako średnio atrakcyjne. „Średnia” ocena dotyczyła też takich czynników atrakcyjności, jak: pojemność rynku, zagrożenie przez nowe wejścia oraz zagrożenie przez katastrofę. Stosunkowo pozytywnie oceniono dynamikę popytu. Z kolei negatywnie oceniono atrakcyjność rynków pod względem natężenia konkurencji (duże i bardzo duże natężenie). Można się zgodzić z taką oceną, gdyż:

- region poznański charakteryzował się zróżnicowaną strukturą produkcji i stosunkowo dużym udziałem eksportu na rynki zachodnie. Proces przejścia nie spowodował więc gwałtownego załamania się i „wypadnięcia” rynków,

Tab. 3.2-24. Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku		Dynamika popytu		Natężenie konkurencji		Zagrożenie nowymi wejściami		Zagrożenie katastrofą		Ogólna średnia atrakcyjność
	Śred- nia	Odch. stand.	Śred- nia	Odch. stand.	Śred- nia	Odch. stand.	Śred- nia	Odch. stand.	Śred- nia	Odch. stand.	
Regionalny	3,14	1,06	4,82	1,27	2,00	0,74	3,09	1,38	3,36	0,98	3,28
Krajowy	2,82	0,95	4,42	1,58	2,00	1,00	2,94	1,05	3,03	0,82	3,04
Trzy największe eksportowe	3,00	1,71	4,13	1,15	1,67	0,94	3,20	1,22	2,93	0,85	2,99
Inne eksportowe	2,67	1,37	4,33	1,25	1,57	0,73	3,00	1,31	2,89	0,99	2,89

- badane przedsiębiorstwa działały na ogół w branżach dojrzałych, charakteryzujących się zazwyczaj średnią atrakcyjnością.

Wydaje się, że respondenci wykazali nadmierny pesymizm co do pojemności rynków eksportowych. W większości są to duże rynki krajów Europy Zachodniej i przypisywanie im niższych ocen za pojemność aniżeli rynkowi polskiemu budzi pewne zdziwienie. Niezgodnie z intuicyjnymi przewidywaniami wypadła też ocena natężenia konkurencji – oceniono mianowicie, że natężenie to na bardzo konkurencyjnych rynkach eksportowych (cechujących się wysokim nasileniem rywalizacji – duża liczba rywali, duży rywale, agresywny marketing) jest przeciętnie niższe aniżeli na rynku polskim. Natomiast ogólna średnia atrakcyjność rynków w ocenie respondentów pokrywała się ze znanymi z innych badań obserwacjami o wyższej atrakcyjności sprzedaży na rynku polskim aniżeli na rynkach zagranicznych.

W odniesieniu do oceny poszczególnych czynników atrakcyjności nasuwają się następujące uwagi:

- Wydaje się, że nie doceniono pojemności rynków eksportowych (zwłaszcza że są to głównie rynki Europy Zachodniej).

- Ocena dynamiki rynków krajowych odpowiada danym statystycznym. Wydaje się, że wysoko oceniono dynamikę popytu na rynkach eksportowych.

- Rynki krajowe i eksportowe to rynki o dużym natężeniu konkurencyjnym, wydaje się, że nie doszacowano stopnia zagrożenia przez nowe wejścia, zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych.

- Ocena stopnia zagrożenia przez katastrofę wydaje się nieco przesadzona (dojrzałe rynki o stabilnej technologii, ustabilizowana sytuacja polityczna).

### 3.2.2

#### *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw*

Nie przeprowadzono kompleksowych badań potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw poznańskich, jakkolwiek wiele elementów tego potencjału można zidentyfikować na podstawie badań z lat 1993 i 1995.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw wyznaczają:

- kultura przedsiębiorstwa,
- jego zasoby (szeroko rozumiane),
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,



- wizja strategiczna przedsiębiorstwa,
- właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się (proces tworzenia strategii).

W 1993 i 1995 roku przeprowadzono ankietę wśród naczelnej kadry kierowniczej (prezesów, dyrektorów i ich zastępców) na temat oceny polityki gospodarczej rządu (zob. p. 3.3. Percepcja polityki gospodarczej przez kierownictwa przedsiębiorstw). Wiele uzyskanych w tej ankiecie danych wskazuje na raczej liberalne (prorynkowe) nastawienie kierowników, a mianowicie:

- brak poparcia dla bezpośredniej interwencji rządu w przedsiębiorstwach,
- sceptyczny stosunek do interwencyjnych metod przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw,
- szerokie poparcie dla prywatyzacji i udziału kapitału zagranicznego w procesach prywatyzacyjnych (jednak przy pewnych ograniczeniach).

Światło na postawy poszczególnych grup pracowników wobec przemian rynkowych rzucają dane ilustrujące przyczyny oporu wobec tych przemian. Ogólnie siłę oporu oceniono niezbyt wysoko.

Ciekawe jest także, że poziom konfliktu wewnątrz przedsiębiorstw był oceniany raczej jako niski (zob. p. 3.4. Struktura władzy i konflikt w zachowaniach przedsiębiorstw). Wydaje się, iż wynika to z faktu, że chęć odpowiedzi w badaniu zgłosiły przedsiębiorstwa, w których nie występowały ostre sprzeczności między kierownictwem i załogą. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie konfliktu społecznego nie przystąpiły do panelu badawczego.

W ankiecie skierowanej do naczelnego kierownictwa (zob. p. 3.3) pytano też o strukturalne bariery rozwoju przedsiębiorstwa. Kierownicy mieli ocenić w skali sześciostopniowej znaczenie braków/niedostatków poszczególnych zasobów.

W 1995 roku najsilniej odczuwalne braki to (tab. 3.3-16):

- niedostatek zasobów finansowych ( $M = 4,08$ ),
- niedostatek metod zarządzania finansowego ( $M = 3,37$ ),
- niedobór strategów marketingowych ( $M = 3,24$ ),
- niedobór strategów finansowych ( $M = 3,22$ ),
- niedobór specjalistów technicznych ( $M = 3,21$ ),
- niedostatek nowoczesnych metod produkcyjnych ( $M = 3,17$ ),
- niedobór analityków rynkowych ( $M = 3,15$ ),
- niedostatek nowoczesnych urządzeń produkcyjnych ( $M = 3,01$ ).

Jest charakterystyczne, że poziom odczucia braków wzrósł między rokiem 1993 i 1995. Najsilniejszy wzrost wystąpił w odniesieniu do niedostatku metod zarządzania finansowego ( $M = 2,57$  w 1993 roku

i  $M=3,37$  w 1995 roku), strategów finansowych ( $M=2,46$  i  $M=3,22$ ) oraz specjalistów technicznych ( $M=2,17$  i  $M=3,21$ ). Należy jednak pamiętać, że opinie były zróżnicowane.

Opinie o brakach potencjału finansowego potwierdzają uzyskane w 1995 roku oceny możliwości finansowania rozwoju przedsiębiorstwa (tab. 3.2-25). Większość respondentów wskazywała na niskie możliwości,

Tab. 3.2-25. Możliwości finansowania rozwoju

Źródła	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
Fundusze własne	35	1,54	1,13
Kredyty bankowe	35	2,29	1,50
Inne źródła	34	2,41	1,21

Skala: 0 – brak możliwości,  
 1 – bardzo małe możliwości,  
 2 – małe możliwości,  
 3 – umiarkowane możliwości,  
 4 – duże możliwości,  
 5 – bardzo duże możliwości,  
 6 – nieograniczone możliwości.

zwłaszcza finansowania z własnych źródeł przedsiębiorstwa. Opinie te stoją w pewnej sprzeczności z często wypowiedzianym poglądem, zgodnie z którym kłopotów rozwojowych przedsiębiorstw nie należy wiązać z brakiem źródeł finansowania, lecz z niedoborem atrakcyjnych (opłacalnych) projektów inwestycyjnych.

Przedsiębiorstwa nie wykazywały natomiast niedoboru niewykwalifikowanych robotników ( $M=0,21$  w 1993 roku i  $M=0,31$  w 1995 roku) oraz nisko wykwalifikowanych urzędników ( $M=0,11$  w 1993 roku i  $M=0,21$  w 1995 roku).

Ogólnie wykorzystanie mocy produkcyjnych według badań z 1995 r. było niepełne, zwłaszcza w odniesieniu do środków trwałych (tab. 3.2-26,

Tab. 3.2-26. Wykorzystanie maszyn i urządzeń

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1993	34	60,00	25,15
1994	34	61,91	26,49
1995	34	67,15	26,50



Tab. 3.2-27. Wykorzystanie siły roboczej

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1993	32	87,09	14,85
1994	34	88,62	14,07
1995	34	93,16	14,18

Tab. 3.2-28. Wykorzystanie budynków i ziemi

Rok	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
1993	31	69,35	22,28
1994	32	67,80	22,84
1995	32	70,46	23,69

3.2-27, 3.2-28). Można jednak zauważyć pewien wzrost wykorzystania tych mocy. Obserwacja ta pokrywa się z danymi makroekonomicznymi informującymi o znaczącym wzroście gospodarczym.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest jego organizacja. W badaniach „Struktura władzy w przedsiębiorstwie”, przeprowadzonych w roku 1993 i 1995 uwzględniono niektóre aspekty organizacyjne.

Badania wykazały, że zarówno w roku 1993, jak i w roku 1995 największy wpływ na decyzje operacyjne miały osoby zajmujące naczelną pozycję w przedsiębiorstwie (tab. 3.4-1, zob. p. 3.4).

Podobny rozkład wpływów wystąpił w odniesieniu do decyzji strategicznych (tab. 3.4-2, zob. p. 3.4 – Struktura władzy i konflikt w przedsiębiorstwach poznańskich).

Przy interpretacji danych dotyczących rozkładu władzy w przedsiębiorstwie należy jednak pamiętać, że wystąpiło duże rozproszenie opinii, zarówno w odniesieniu do decyzji operacyjnych, jak i strategicznych.

Pozostałe czynniki wpływające na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – istnienie wizji strategicznej i proces tworzenia strategii – nie były przedmiotem badań ankietowych. Można jednak stwierdzić, że w żadnym z badanych przedsiębiorstw w 1993 roku nie posiadano rozwiniętego, długofalowego planu strategicznego. W 1995 o czymś zbliżonym do planu strategicznego można było mówić w przypadku 2–3 przedsiębiorstw.



W badaniu z 1995 roku spytano wprost naczelných kierowników o ocenę potencjału konkurencyjnego ich przedsiębiorstw. Najpierw przedstawiono im listę 15 możliwych czynników sukcesu konkurencyjnego (determinant konkurencyjności) i poproszono ich o ocenę, jakie znaczenie mają te czynniki w grze konkurencyjnej, którą rozgrywa ich przedsiębiorstwo. Wyniki przedstawia tabela 3.2-29. Co najmniej duże

Tabela 3.2-29. Wagi czynników konkurencyjności

Czynnik	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
Cena	35	4,56	0,83
Jakość	35	4,86	0,90
Nowoczesność	34	3,56	1,06
Moda	33	2,06	1,56
Kompleksowość oferty	34	3,74	1,04
Opakowanie	33	2,39	1,76
Terminowość dostaw	35	4,29	1,08
Warunki płatności	35	3,75	1,36
Technologia produkcji	33	3,45	1,36
Jakość kadry kierowniczej	32	4,13	1,11
Jakość kadry marketingowej	35	4,26	0,94
Badania i rozwój	33	3,18	1,70
Reputacja przedsiębiorstwa	35	4,46	0,77
Możliwości finansowe	34	3,94	1,26
Dostęp do kanałów dystrybucji	32	3,38	1,84

Skala: 0 – bez znaczenia,  
 1 – bardzo małe znaczenie,  
 2 – małe znaczenie,  
 3 – średnie znaczenie,  
 4 – duże znaczenie,  
 6 – ogromne znaczenie.

znaczenie miały: jakość produktu ( $M=4,86$ ), cena ( $M=4,56$ ), reputacja firmy ( $M=4,46$ ) terminowość dostaw ( $M=4,29$ ) oraz jakość kadry marketingowej ( $M=4,26$ ) i kierowniczej ( $M=4,13$ ).

Następnie poproszono kierowników, by ocenili (też na skali siedmio-stopniowej) możliwości konkurencyjne swojego przedsiębiorstwa w rynku regionalnym (o ile przedsiębiorstwo ma taki rynek), krajowym, trzech największych rynkach eksportowych oraz pozostałych rynkach eksportowych. Oceniano przy tym możliwości konkurencyjne w odniesieniu do przynajmniej średnio ważnych czynników konkurencyjności (determinant sukcesu konkurencyjnego). Wyniki przedstawia tabela 3.2-30.

Mocne strony badanych przedsiębiorstw to:

- na rynku regionalnym: kompletność oferty ( $M=4,45$ ), reputacja ( $M=4,27$ ), jakość produktu ( $M=4,25$ ), terminowość dostaw ( $M=4,08$ ) oraz jakość kadry kierowniczej ( $M=3,92$ );
- na rynku ogólnokrajowym: jakość produktu ( $M=4,20$ ) oraz reputacja ( $M=4,10$ );
- na największych rynkach eksportowych tylko terminowość dostaw ( $M=4,0$ );
- na pozostałych rynkach eksportowych: jakość produktu ( $M=4,33$ ) oraz terminowość dostaw ( $M=4,17$ ).

Natomiast słabe strony przedsiębiorstw to:

- na rynku regionalnym: możliwości finansowe ( $M=2,55$ );
- na rynku ogólnokrajowym: słabość badań i rozwoju ( $M=2,77$ ), nie nadążanie za modą ( $M=2,79$ ) oraz jakość opakowania ( $M=2,85$ );
- na największych rynkach eksportowych: słabość badań i rozwoju ( $M=2,0$ ), nie nadążanie za modą ( $M=2,57$ ), możliwości finansowe ( $M=2,64$ ), dostęp do kanałów dystrybucji ( $M=2,69$ ), jakość opakowania ( $M=2,70$ ), jakość personelu marketingowego ( $M=2,75$ ) oraz przestarzała technologia produkcji ( $M=2,85$ );
- na pozostałych rynkach eksportowych: słabość badań i rozwoju ( $M=2,50$ ) oraz dostęp do kanałów dystrybucji ( $M=2,80$ ).

Ogólnie oceniono się jako „przeciętniaków” w walce konkurencyjnej. Przy założeniu równoważności wszystkich elementów potencjału konkurencyjnego średni ogólny potencjał badanych przedsiębiorstw wynosił:

- dla rynku regionalnego: 3,50,
  - dla rynku krajowego: 3,43,
  - dla największych rynków eksportowych: 3,09,
  - dla pozostałych rynków eksportowych: 3,47.

Tab. 3.2-30. Potencjał konkurencyjny

Czynniki konkurencyjności	Rynek regionalny			Rynek krajowy			Trzy najważniejsze rynki eksportowe			Pozostałe rynki eksportowe		
	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.	Liczba firm	Średnia	Odch. stand.
Cena	12	3.41	0.86	30	3.47	0.76	16	3.75	0.83	6	3.67	0.94
Jakość	12	4.25	1.09	30	4.20	0.98	16	3.69	1.21	6	4.33	0.47
Nowoczesność	12	3.67	1.11	28	3.46	0.37	14	3.50	1.18	6	3.83	0.69
Moda	10	3.30	1.27	19	2.79	1.40	7	2.57	1.76	3	3.33	0.40
Kompleksowość oferty	11	4.45	0.66	28	3.64	1.29	14	3.21	1.08	6	3.00	1.10
Opakowania	9	3.11	0.13	20	2.85	1.49	10	2.70	1.27	3	3.67	0.94
Terminowość dostaw	12	4.08	0.49	29	3.83	0.76	16	4.00	0.71	6	4.17	0.90
Warunki płatności	11	3.00	1.35	28	3.79	1.45	16	3.44	1.27	6	3.93	4.07



Tab. 3.2-30 – c.d.

Technologia produkcji	11	3.36	1.15	26	3.46	0.80	13	2.85	0.66	6	3.17	0.37
Jakość kadry kierowniczej	12	3.92	0.86	30	3.60	0.84	13	3.31	0.99	6	3.67	1.11
Jakość kadry marketingowej	12	2.93	1.44	34	3.32	0.99	15	2.73	1.12	5	3.40	0.80
Badania i rozwój	9	3.00	1.25	26	2.77	1.28	14	2.00	1.36	6	2.50	1.19
Reputacja przedsiębiorstwa	11	4.27	0.75	30	4.10	0.79	15	3.20	1.22	6	3.67	0.94
Możliwości finansowe	11	2.55	1.23	29	3.10	1.32	14	2.64	0.89	6	3.00	0.58
Dostęp do kanałów dystrybucji	32	3.18	1.27	27	3.04	1.37	13	2.69	1.07	5	2.80	1.33

Podsumowując wyniki dotyczące potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw poznańskich należy stwierdzić, że dobrze rokują przemianom rynkowym następujące cechy kultury badanych przedsiębiorstw:

- liberalne i prorynkowe nastawienie kierownictwa,
- niski poziom oporu społecznego wobec zmian rynkowych,
- niski poziom konfliktu wewnętrznego w przedsiębiorstwach.

Doświadczenie konsultacyjne mówi, że deklarowany brak zasadniczego oporu przeciw przemianom jest dość powszechny. Problem tkwi jednak w tym, że jednocześnie nie widać silnych inicjatyw oddolnych do dokonania przekształceń w przedsiębiorstwach. Zdecydowane działania w tym kierunku podejmują zazwyczaj 2–3 osoby z naczelnego kierownictwa, znajdując niekiedy poparcie ze strony bardziej światłych przywódców związkowych. Większość (a w tym średnia kadra kierownicza) jest bierna.

Przystosowaniem do warunków gospodarki rynkowej powinny też sprzyjać zidentyfikowane struktury władzy, tj. koncentracja władzy w rękach naczelnego kierownictwa. Trzeba jednak zaznaczyć, że zauważalna nadmierna centralizacja władzy w odniesieniu do zarządzania operacyjnego nie jest zjawiskiem pozytywnym.

Czynnikami, które eksponowały znaczenie zarządzania operacyjnego, były:

- powszechnie i silnie odczuwalne problemy płynności finansowej,
- braki kwalifikacyjne głównie w zakresie zarządzania strategicznego (analiza marketingowa, analiza finansowa).

Potwierdzają to wyniki ankiet. Ciekawe jest to, że poczucie braków narastało.

Ogólnie ocena potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw, kwalifikująca je jako „przeciętnych konkurentów”, wydaje się odpowiadać rzeczywistości. Przedsiębiorstwa poznańskie nie posiadają na ogół wyraźnej i względnie trwałej przewagi konkurencyjnej nad swymi rywalami.

Warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku jest właściwa odpowiedź na warunki stworzone przez jego pozycję rynkową i potencjał konkurencyjny. Zasadniczą zmianą w pozycji rynkowej, jakiej dokonały przedsiębiorstwa poznańskie, było gwałtowne przestawienie się w zakresie rynków eksportowych z rynków RWPG na rynki zachodnioeuropejskie. To gwałtowne przestawienie nastąpiło na początku lat dziewięćdziesiątych. Później nie następowały istotne zmiany. Nie wystąpiły też zasadnicze zmiany w zasięgu przedsiębiorstw.

Deklaracje naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw stwarzają nadzieję, że przyszłe zachowania przedsiębiorstw pozwolą im skutecznie przystosować się do warunków gospodarki rynkowej. Pozytywne jest zwłaszcza przypisywanie wysokiego priorytetu podniesieniu jakości zarządzania.

Na razie są to jednak w dużym stopniu deklaracje. Działania naprawcze są jeszcze mało aktywne. Wydaje się konieczne stymulowanie procesów przystosowawczych w przedsiębiorstwach.

### 3.2.3

#### *Strategie przystosowawcze przedsiębiorstw poznańskich*

W badaniach przeprowadzonych w roku 1993 dążono do zidentyfikowania wektorów zmiany pozycji i rozwinięcia zasobów opierając się na twardych danych. Z analizy pozycji rynkowej (patrz wyżej) wynika, że w okresie 1989–1993 w badanych przedsiębiorstwach nie nastąpiły zasadnicze zmiany w zakresie rynkowym (udział eksportu w ogólnej sprzedaży utrzymał się, jednak nastąpiło przesunięcie z rynków RWPG na rynki Europy Zachodniej) i asortymentowym (mało wejść do nowych branż, umiarkowana modernizacja asortymentu). Nie nastąpiły też „rewolucyjne” zmiany w zasięgu przedsiębiorstw (umiarkowana integracja i dezintegracja pionowa, słabe powiązania kooperacyjne).

W roku 1993 stwierdzono, że charakterystyczną cechą rozwinięcia zasobów badanych przedsiębiorstw była redukcja zatrudnienia i majątku trwałego (deinwestowanie). 34 przedsiębiorstwa podały, że dokonały likwidacji pomocniczych jednostek organizacyjnych, a mianowicie:

- komórek i obiektów socjalnych w 9 przypadkach,
- służb budowlano-remontowych w 8 przypadkach,
- służb transportowych w 7 przypadkach,
- służb utrzymania ruchu w 3 przypadkach,
- jednostek projektowych i badawczych w 4 przypadkach,
- komórek administracyjnych w 6 przypadkach,
- innych jednostek i obiektów w 15 przypadkach.

Znaczna część respondentów nie podała jednak, w jaki sposób owe likwidacje wpłynęły na obniżenie zatrudnienia i zmniejszenie majątku trwałego. O zmniejszeniu zatrudnienia jako efekcie likwidacji komórek i obiektów poinformowało 21 przedsiębiorstw, a 13 przedsiębiorstw zaznaczyło zmniejszenie majątku.

Drugim charakterystycznym zjawiskiem w dziedzinie rozwinięcia zasobów było powstanie nowych komórek organizacyjnych i prze-



suwanie do nich zasobów. O powołaniu nowych komórek organizacyjnych informowało 35 przedsiębiorstw. Wśród nowych rozwiązań organizacyjnych zdecydowanie dominowały posunięcia zmierzające do wzmocnienia działań przedsiębiorstw na rynkach sprzedaży. Powołano mianowicie:

- działy marketingu, akwizycji, reklamy – w 28 przypadkach,
- sklepy fabryczne i punkty serwisowe – w 5 przypadkach,
- komórki kontroli jakości, laboratoria – w 3 przypadkach,
- komórki programowania rozwoju – w 3 przypadkach.

Nie nastąpiły jednak istotniejsze przesunięcia w strukturze zatrudnienia (tab. 3.2-31). Przeciętnie struktura zatrudnienia niewiele się zmieniła, choć wystąpiły istotne różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami.

Tab. 3.2-31. Struktura zatrudnienia

Jednostka organizacyjna	1989		1993	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Produkcja	53,10%	19,97	52,08%	20,47
Sprzedaż	4,47%	5,50	5,68%	6,37
Sztab	6,83%	5,89	6,33%	6,40
Służby pomocnicze	11,80%	11,12	12,64%	11,83
Administracja	4,39%	3,78	4,93%	4,63
Naczelne kierownictwo	1,02%	1,58	1,20%	1,16
Inne	10,73%	12,93	10,85%	12,77

Nastąpiły natomiast pewne zmiany w ogólnej koncepcji organizacji przedsiębiorstwa (tab. 3.2-32). Pojawiły się organizacje holdingowe (typ H). Zmniejszyła się też liczba tradycyjnych, jednolitych przedsiębiorstw (typ U). Charakterystyczny był brak określenia typu organizacji przedsiębiorstwa w roku 1993 w 8 przypadkach. Wydaje się, że przedsiębiorstwa te znajdowały się w fazie reorganizacji i respondentom trudno było jednoznacznie je zakwalifikować.

W badaniu przeprowadzonym w roku 1995 zapytano wprost naczelników kierowników o to, jakie główne zadania stoją przed ich przedsiębiorstwami. Przedstawiono im listę 37 przykładowych zadań i poproszono, by ocenili w skali siedmiostopniowej (od 0 – zadanie bez

Tab. 3.2-32. Typy struktur organizacyjnych

Typy struktury	1989		1993	
	Liczba	%	Liczba	%
U	22	37,9	17	29,3
U - M	17	29,3	18	31,0
M	0	0,0	0	0,0
M - U	16	27,6	13	22,4
H	0	0,0	2	3,4

Typy struktury rozumiano następująco:

- typ U: przedsiębiorstwo jednolite (bez zakładów na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym), syntetyczny rachunek wyników i kosztów,
- typ U-M: przedsiębiorstwo jednolite, rachunek kosztów rozbity na poszczególne komórki (centra kosztów),
- typ M-U: przedsiębiorstwo wielozakładowe, zakłady na wewnętrznym rozrachunku, zakłady bez osobowości prawnej,
- typ M: przedsiębiorstwo wielodivizyjne – grupa przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo i technologicznie,
- typ H: przedsiębiorstwo holdingowe – tylko powiązanie kapitałowe, bez powiązań technologicznych.

znaczenia do 6 – zadanie niezbędne do wykonania) znaczenie wymienionych zadań dla ich przedsiębiorstw. Rezultaty przedstawia tabela 3.2-33.

Zadania związane ze zmianą zakresu rynkowego uzyskały zróżnicowane oceny. Dominowało przekonanie o potrzebie umocnienia się na rynku krajowym ( $M=4,06$ ). Poszukiwanie nowych rynków eksportowych uznano przeciętnie za średnio ważne ( $M=3,18$ ).

Przeciętnie nie występowała też silna tendencja do zmian w zakresie asortymentowym. Nie dążono zwłaszcza do wejścia do nowych branż ( $M=1,97$ ).

Dążenia do zmiany zasięgu osiągały niski priorytet, zwłaszcza w odniesieniu do integracji pionowej (średnie oceny ważności poniżej 2). Ciekawe jest natomiast przypisanie stosunkowo dużego znaczenia poszukiwaniu partnerów do kooperacji:

- partnerów finansowych ( $M=4,15$ ),
- partnerów dostarczających technologię ( $M=3,52$ ),
- partnerów w sprzedaży ( $M=3,41$ ).

Stosunkowo duże znaczenie (powyżej 3, czyli umiarkowanego) kierownicy przypisywali rozwojowi technologii produkcji ( $M=3,88$ ) i rozwojowi służb sprzedaży ( $M=3,33$ ). Relatywnie nisko oceniano natomiast potrzebę rozbudowy badań i rozwoju ( $M=2,85$ ).

Tab. 3.2-33. Ważność zadań

Zadanie	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
Umocnienie się na rynku regionalnym	25	1,56	2,43
Umocnienie się na rynku krajowym	35	4,06	1,62
Umocnienie się na dotychczasowych rynkach eksportowych	32	3,13	2,13
Wejście na rynek krajowy	11	0,21	0,76
Wejście na nowe rynki eksportowe	34	3,18	1,77
Rozszerzenie asortymentu	35	3,46	1,25
Wejście do nowej branży	31	1,97	1,75
Produkcja dotąd kupowanych materiałów	34	1,32	1,47
Wejście w działalność hurtową i detaliczną	32	1,84	1,68
Wylimitowanie polskich pośredników w eksporcie	33	1,12	1,43
Pozyskanie partnera w zaopatrzeniu	35	2,71	1,58
Pozyskanie partnerów w zbycie	34	3,41	1,70
Pozyskanie partnera kapitałowego	34	4,15	1,46
Pozyskanie partnera-technologia	33	3,52	1,40
Unowocześnienie technologii produkcji	34	3,88	0,99
Rozbudowa komórek sprzedaży	35	3,33	1,43
Rozbudowa analizy marketingowej	34	3,97	1,20
Rozbudowa analizy finansowej	35	3,71	1,36
Rozbudowa badań i rozwoju	34	2,85	1,80
Usprawnienie zarządzania operatywnego	34	4,06	1,08
Usprawnienie zarządzania strategicznego	35	3,74	1,02
Ograniczenie służb pomocniczych	35	2,53	1,30
Pozbycie się lub zagospodarowanie nadmiernych środków trwałych	35	2,97	1,59



Tab. 3.2-33. (c.d.)

Zadanie	Liczba firm	Średnia	Odchyl. stand.
Redukcja zatrudnienia	35	1,77	1,22
Ograniczenie działalności socjalnej	35	1,57	1,27
Racjonalizacja zapasów wyrobów gotowych	34	2,38	1,73
Racjonalizacja zapasów materiałowych	35	2,71	1,54
Redukcja należności	35	4,29	1,18
Racjonalizacja kosztów produkcyjnych	35	4,26	1,02
Racjonalizacja kosztów handlowych	33	2,97	1,70
Racjonalizacja kosztów finansowych	35	3,29	1,43
Racjonalizacja kosztów administracyjnych	35	3,08	1,33
Poprawa jakości produkcji	35	4,06	1,04
Poprawa opakowań	34	2,41	2,09
Poprawa nowoczesności produktu	33	3,48	1,37
Poprawa terminowości dostaw	34	2,94	1,51
Oferowanie lepszych warunków płatności	33	3,06	1,52

Zdecydowanie powyżej umiarkowanego znaczenia uzyskały zadania związane z podniesieniem jakości zarządzania:

- poprawa zarządzania operacyjnego ( $M = 4,06$ ),
- rozwój analizy marketingowej ( $M = 3,97$ ),
- usprawnianie zarządzania strategicznego ( $M = 3,74$ ),
- rozwój analizy finansowej ( $M = 3,71$ ).

Znaczenie przypisywane działaniom oszczędnościowym i racjonalizującym koszty było zróżnicowane. Jako ważne uznawano zadania związane z:

- poprawą spływu należności ( $M = 4,29$ ),
- racjonalizacją kosztów produkcji ( $M = 4,26$ ).

Jako umiarkowanie ważne były oceniane zadania związane z:

- racjonalizacją kosztów finansowych ( $M = 3,29$ ),
- racjonalizacją kosztów administracyjnych ( $M = 3,06$ ),
- racjonalizacją kosztów sprzedaży ( $M = 2,97$ ),
- pozbyciem się nadmiernych środków trwałych ( $M = 2,97$ ),
- racjonalizacją zapasów materiałowych ( $M = 2,71$ ),
- redukcją służb pomocniczych ( $M = 2,58$ ).

Za relatywnie nieważne uznawano:

- racjonalizację zapasów wyrobów gotowych ( $M = 2,31$ ),
- redukcję zatrudnienia ( $M = 1,77$ ),
- redukcję działalności socjalnej ( $M = 1,57$ ).

Z działań zmierzających do poprawy konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa największe znaczenie przypisano konieczności podniesienia jakości produktu ( $M = 4,06$ ). Jako umiarkowanie ważne oceniono:

- potrzebę modernizacji produktu ( $M = 3,48$ ),
- oferowanie lepszych warunków płatności ( $M = 3,06$ ),
- poprawę terminowości dostaw ( $M = 2,94$ ).

Przy interpretacji danych dotyczących ważności poszczególnych zadań dla przedsiębiorstw trzeba jednak pamiętać, że opinie były na ogół zróżnicowane. Świadczą o tym wysokie wartości odchylenia standardowego.

### 3.2.4

#### *Polożenie strategiczne przedsiębiorstw poznańskich*

W tabelach 3.2-34 i 3.2-35 przedstawiono średnie oceny atrakcyjności rynków oraz potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw. Dane te opracowano na podstawie tabel 3.2-24 i 3.2-30.

Tab. 3.2-34. Atrakcyjność rynków

Rynek	Pojemność rynku	Dynamika popytu	Natężenie konkurencji	Zagrożenie nowymi wejściami	Zagrożenie katastrofą	Ogólna średnia
Regionalny	3,14	4,82	2,00	3,09	3,36	3,28
Krajowy	2,82	4,42	2,00	2,94	3,03	3,04
Trzy największe eksportowe	3,00	4,13	1,67	3,20	2,93	2,99
Inne eksportowe	2,67	4,33	1,57	3,00	2,89	2,89

Tab. 3.2-35. Potencjał konkurencyjny

Czynniki konkurencyjności	Rynek regionalny	Rynek krajowy	Trzy najważniejsze rynki eksportowe	Pozostałe rynki eksportowe
Cena	3,41	3,47	3,75	3,67
Jakość	4,25	4,20	3,69	4,33
Nowoczesność	3,67	3,46	3,50	3,83
Moda	3,30	2,79	2,57	3,33
Kompleksowość oferty	4,45	3,64	3,21	3,00
Opakowania	3,11	2,85	2,70	3,67
Terminowość dostaw	4,08	3,83	4,00	4,17
Warunki płatności	3,00	3,79	3,44	3,93
Technologia produkcji	3,36	3,46	2,85	3,17
Jakość kadry kierowniczej	3,92	3,60	3,31	3,67
Jakość kadry marketingowej	2,93	3,32	2,73	3,40
Badania i rozwój	3,00	2,77	2,00	2,50
Reputacja przedsiębiorstwa	4,27	4,10	3,20	3,67
Możliwości finansowe	2,55	3,10	2,64	3,00
Dostęp do kanałów dystrybucji	3,18	3,04	2,69	2,80
Ogólna średnia	3,50	3,43	3,09	3,47

W zbiorczej tabeli 3.2-36 zebrano łącznie średnie oceny atrakcyjności rynków i potencjału konkurencyjnego. Parametry przedstawione w tej tabeli wykorzystano do przygotowania graficznej prezentacji „przeciętnego” położenia strategicznego na poszczególnych 4 rozpatrywanych

Tab. 3.2-36. Położenie strategiczne

Rynek	Atrakcyjność rynków	Potencjał konkurencyjny
Regionalny	3,28	3,50
Krajowy	3,04	3,43
Trzy największe eksportowe	2,99	3,09
pozostałe eksportowe	2,89	3,47



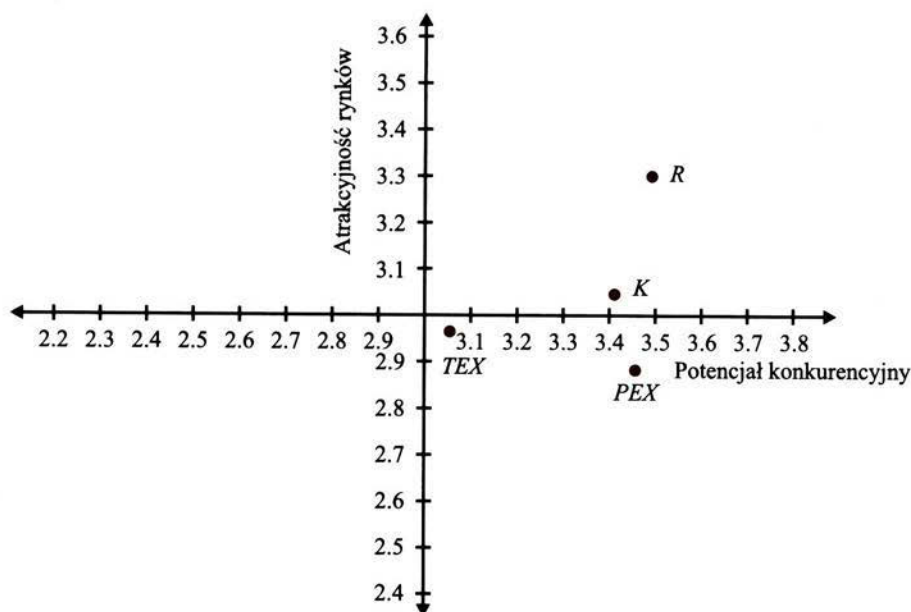
kategoriach rynków. Położenie strategiczne w odniesieniu do poszczególnych rynków jest odmienne. Graficznie przedstawiono je na rysunku 8.

*Rynek regionalny (R)* – na uwagę zasługuje relatywnie najważniejsza atrakcyjność tego rynku oraz stosunkowo wysoki potencjał konkurencyjny. Rynek ten należałoby traktować jako rynek rozwojowy, wymagający inwestycji ze względu na bardzo wysoką dynamikę popytu. Jak wskazują dalej omówione wyniki badań, możliwości finansowania rozwoju oceniane są jako bardzo skromne. Sceptycznie należy jednak ocenić wyniki szacunków atrakcyjności tego rynku – wydają się one nieco przesadzone (na przykład ocena pojemności rynku regionalnego w zestawieniu z pojemnością pozostałych kategorii rynków).

*Rynek krajowy (K)* – pod względem atrakcyjności rynek ten uzyskał drugą ocenę, a potencjał konkurencyjny na tym rynku tylko nieznacznie różni się in minus od potencjału na rynku regionalnym. Niezrozumiała jest dość niska ocena pojemności tego rynku (szczególnie w zestawieniu z rynkiem regionalnym). Uwagę zwraca także fakt, iż w odniesieniu do rynku krajowego najwyżej oceniono zagrożenie nowymi wejściami. W tej sytuacji należałoby więc rekomendować obronę pozycji na tym rynku, przede wszystkim poprzez poprawę najsłabszych czynników potencjału konkurencyjnego, a więc nadążanie za modą i zwrócenie większej uwagi na opakowania.

*Trzy największe rynki eksportowe (TEX)* – rynki te charakteryzują się umiarkowaną, a właściwie dość niską atrakcyjnością. Decyduje o tym przede wszystkim duże natężenie konkurencji. Wydaje się ponadto, że zbyt nisko oceniano pojemność rynku, ale jednocześnie zbyt optymistycznie wypowiedziano się o zagrożeniu nowymi wejściami. Największym problemem jest relatywnie najniższy potencjał konkurencyjny respondentów na tych rynkach. Stosunkowo niekorzystne położenie strategiczne na tych rynkach nie oznacza jednak, że należałoby wycofać się z nich lub ograniczać znacząco obecność. Są to rynki najczęściej wiodące technologicznie, a obecność na nich umożliwia nadążanie za tendencjami światowymi. Stąd uwaga przedsiębiorstw powinna raczej koncentrować się na dążeniu do systematycznej poprawy tych czynników potencjału konkurencyjnego, w odniesieniu do których luka dzieląca firmy poznańskie od ich rywali jest największa. Dotyczy to takich czynników, jak: nakłady na badania i rozwój, nadążanie za modą, możliwości finansowe, dostęp do kanałów dystrybucji, opakowania, jakość kadry marketingowej i technologia produkcji.

*Pozostałe rynki eksportowe (PEX)* – ocena atrakcyjności tych rynków wypadła zdecydowanie najniżej. Najniżej oceniono pojemność tych rynków, jednocześnie wskazując na bardzo duże natężenie konkurencji na nich panującej. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw poznań-



Rys. 8. Położenie strategiczne

skich na tych rynkach oceniono jako niezły – porównywalny z tym na rynku regionalnym i na rynku krajowym. Wydaje się, że za utrzymaniem obecności na tych rynkach lub na części z nich przemawiają przede wszystkim względy rozłożenia ryzyka rynkowego. Duże natężenie konkurencji nakazuje także dążenie do utrzymania i poprawy potencjału konkurencyjnego. Uwaga ta odnosi się w pierwszej kolejności do nakładów na badania i rozwój oraz dostępu do kanałów dystrybucji.

### 3.3

#### *Percepcja polityki gospodarczej przez kierownictwa przedsiębiorstw*

W 1993 roku i w 1995 roku przeprowadzono wśród kierowników naczelnych przedsiębiorstw (dyrektorów i prezesów) oraz ich zastępców ankietę „Opinie kierownictwa przedsiębiorstw o systemie regulacji gospodarki” (aneks 4). Celem ankiety było zebranie opinii odnośnie do pożądaných kierunków polityki gospodarczej, a zwłaszcza co do sposobów wspomagania przez tę politykę procesów przystosowawczych w przedsiębiorstwach.



Pytania dotyczyły trzech podstawowych kierunków polityki przejścia:

- polityki stabilizacyjnej, ukierunkowanej na przywrócenie równowagi gospodarczej przedsiębiorstw,
- polityki transformacji instytucjonalnej, zmierzającej do budowy i odbudowy instytucji gospodarczych sprzyjających przystosowaniu się przedsiębiorstw do warunków rynkowych,
- polityki restrukturyzacji, wspomagającej rozwój zasobów przedsiębiorstw i ułatwiającej przebudowę ich struktury.

### 3.3.1

#### *Próba badawcza*

W 1993 roku ankietę skierowano do dyrektorów/prezesów oraz ich zastępców w 301 przedsiębiorstwach zatrudniających 100 i więcej pracowników. Wszystkie przedsiębiorstwa były zlokalizowane na terenie województwa poznańskiego. Pozytywny odzew uzyskano od 66 przedsiębiorstw (około 22% populacji). Otrzymano 191 wypełnionych ankiet.

W 1995 roku o udział w przeprowadzeniu ankiety zwrócono się do 39 przedsiębiorstw (byli to ci uczestnicy badań z 1993 roku, od których uzyskano pełny zestaw odpowiedzi). Uzyskano 59 wypełnionych ankiet z 35 przedsiębiorstw.

### 3.3.2

#### *Kwestionariusz*

Pytania dotyczyły trzech głównych tematów: wpływu polityki gospodarczej na kształtowanie równowagi przedsiębiorstw, tworzenia przyjaznego środowiska instytucjonalnego i wspomagania procesów restrukturyzacyjnych.

W odniesieniu do polityki stabilizacyjnej pytania dotyczyły:

- przywracania równowagi finansowej przedsiębiorstw (tabele 3.3-1 i 3.3-2),
- pobudzania sprzedaży (tabele 3.3-3 i 3.3-4),
- pobudzania eksportu (tabele 3.3-5 i 3.3-6).

W odniesieniu do polityki transformacji instytucjonalnej pytania dotyczyły:

- polityki prywatyzacji (tabele 3.3-7 i 3.3-8),
- roli kapitału zagranicznego (tabela 3.3-9),



- instytucjonalnych barier utrudniających procesy przystosowawcze w przedsiębiorstwach (tabela 3.3-10),
- roli centralnej i lokalnej administracji gospodarczej (tabele 3.3-11 do 3.3-12),
- roli samorządu gospodarczego (tabele 3.3-13 i 3.3-14),
- oporu społecznego wobec zmian przystosowawczych (tabela 3.3-15).

W odniesieniu do polityki restrukturyzacji pytania zmierzały do identyfikacji:

- barier strukturalnych w przystosowaniu się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej (tabela 3.3-16),
- metod wspierania restrukturyzacji w przedsiębiorstwach (tabele 3.3-17 i 3.3-18).

W badaniu w 1995 roku wykorzystano nieznacznie zmodyfikowany kwestionariusz z 1993 roku. Nieco zmieniono formę prezentacji i sposób ujęcia pytań. Treść merytoryczna pytań nie została zmieniona.

### 3.3.3

#### Wyniki

Respondenci dość sceptycznie odnieśli się do zaproponowanych w kwestionariuszu metod przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw (tab. 3.3-1). Oceny w większości zbliżały się do 3 punktów (metoda

Tab. 3.3-1. Metody przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw – preferencje kierownictwa

Metoda	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Anulowanie zobowiązań	1,39	1,62	2,47	1,52
Izby rozrachunkowe	2,83	1,43	3,01	1,65
Faktoring	2,29	1,40	3,61	0,93
Dług w udziały	3,13	1,26	3,50	1,06
Restrukturyzacja długu bankowego	2,83	1,40	3,25	1,07
Postępowanie upadłościowe	3,50	1,60	4,01	0,99

Skala: 0 – metoda niewłaściwa,  
 1 – metoda wyjątkowo stosowana,  
 2 – metoda mało przydatna,  
 3 – metoda przydatna,  
 4 – metoda bardzo przydatna,  
 5 – metoda niezbędna.

o średniej przydatności). Jako najbardziej przydatne oceniono usprawnienie postępowania upadłościowego, przy czym średnia ocena przydatności tej metody znacznie się podwyższyła w 1995 roku w porównaniu z 1993 rokiem (odpowiednio  $M=4,01$  i  $M=3,50$ ). Ankietowani kierownicy nie zaproponowali w zasadzie innych niż wymienione w pytaniu metod przywracania płynności finansowej.

Najbardziej interwencyjna metoda, czyli anulowanie zobowiązań, została uznana za raczej niepożądaną, choć w 1995 roku akceptowano ją znacznie silniej niż w 1993 roku (na skali sześciostopniowej od 0 – metoda niepożądana do 5 – metoda konieczna, średnie oceny wynosiły 1,39 w 1993 roku i 2,47 w 1995 roku, jakkolwiek występowało bardzo wysokie zróżnicowanie opinii). Takie oceny odnośnie do pożądaných metod przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw były prawdopodobnie związane z tym, że badane przedsiębiorstwa były w tendencji wierzycielami netto, a nie dłużnikami netto. Stąd też preferowane były inne sposoby postępowania aniżeli proste anulowanie zobowiązań.

Uwagę zwraca fakt, że wszystkie zaproponowane metody uzyskały w 1995 roku wyższe średnie oceny przydatności aniżeli w 1993 roku, mimo że w tendencji wystąpiła poprawa sytuacji finansowej i płynności przedsiębiorstw. Oznaczać to mogło, że kierownictwo przedsiębiorstw zaczęły przywiązywać większą wagę do problemu płynności, nawet jeśli stopień zagrożenia utratą płynności się zmniejszał. Różnice w ocenach w 1995 roku i w 1993 roku mogą też wynikać z różnic w próbach respondentów w obu badaniach.

W 1995 roku kierowników poproszono też o ocenę realizacji (wykorzystania) zaproponowanych metod przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw (tab. 3.3-2). Ocena realizacji wypadła bardzo nisko. Żadna z metod nie uzyskała nawet średniej oceny 2 (słaba realizacja). Relatywnie najwyżej oceniono anulowanie zobowiązań i postępowania upadłościowe (odpowiednio  $M=1,84$  i  $M=1,82$ ).

Zaproponowane metody pobudzania sprzedaży spotkały się ze średnim uznaniem respondentów (tab. 3.3-3). Najbardziej sceptycznie odnieśli się oni do cen minimalnych oraz ceł i barier importowych (poniżej średniej przydatności 3 punkty). Na największą aprobatę oceniających zasłużyły propozycje zwiększenia dochodów ludności i obniżki podatków pośrednich. Zauważalna jest też tendencja do znacząco wyższych ocen przydatności zasugerowanych metod w 1995 roku w porównaniu w 1993 rokiem. Kierownicy nie zaproponowali innych, niż wymienione w pytaniu, metod pobudzania sprzedaży. Oceniono, że w najwyższym stopniu wykorzystywane są cła i bariery importowe

Tab. 3.3-2. Metody przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw – preferencje kierownictwa (1995)

Metoda	Przydatność			Realizacja		
	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.
Anulowanie zobowiązań	53	2,47	1,52	44	1,84	1,33
Izby rozrachunkowe	53	3,01	1,65	45	0,60	0,95
Faktoring	54	3,61	0,93	53	1,18	0,89
Dług w udziały	54	3,50	1,06	51	1,66	1,06
Restrukturyzacja długu bankowego	54	3,25	1,07	53	1,71	0,97
Postępowania upadłościowe	54	4,01	0,99	50	1,82	0,95

Skala dla przydatności: jak w tabeli 3.3-1.

Skala dla realizacji: 0 – całkowity brak realizacji,

1 – bardzo słaba realizacja,

2 – słaba realizacja,

3 – średnia realizacja,

4 – dobra realizacja,

5 – bardzo dobra realizacja.

Tab. 3.3-3. Metody pobudzania sprzedaży

Metoda	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Cła i bariery importowe	2,40	1,56	2,57	1,04
Ceny minimalne	1,99	1,33	2,67	1,28
Roboty publiczne	3,11	1,35	3,53	1,15
Obniżka VAT	2,78	1,56	3,70	1,22
Dochody ludności	3,46	1,40	3,75	1,38

Skala: jak w tabeli 3.3-1.



Tab. 3.3-4. Metody pobudzania sprzedaży (1995)

Metoda	Przydatność			Realizacja		
	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.
Cła i bariery importowe	54	2,57	1,04	47	2,27	1,23
Ceny minimalne	53	2,67	1,28	49	1,91	0,89
Roboty publiczne	54	3,53	1,15	52	0,98	0,69
Obniżka VAT	51	3,70	1,22	50	0,50	1,00
Dochody ludności	53	3,75	1,38	52	7,07	0,85

Skala: jak w tabeli 3.3-2.

( $M = 2,27$ ) (tab. 3.3-4). Oceny realizacji pozostałych metod były niższe od 2 punktów.

Przydatność metod pobudzania eksportu oceniono przeciętnie wyżej niż innych sposobów stabilizacyjnego oddziaływania na przedsiębiorstwa (tab. 3.3-5). Większości metod przyznano ocenę powyżej 3 punktów,

Tab. 3.3-5. Pobudzanie eksportu

Metoda	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Dewaluacja	2,20	1,63	1,94	1,36
Gwarancje kredytowe	3,48	1,20	3,66	1,88
Ulgi eksportowe	3,68	1,32	3,64	1,15
Umowy międzynarodowe	3,29	1,52	3,77	1,03
Dofinansowanie ekspozycji	2,60	1,54	2,92	1,32
Informacja o rynkach	3,93	1,06	4,15	1,05
Doradztwo eksportowe	3,34	1,27	3,69	1,10

Skala: jak w tabeli 3.3-1.

a średnie oceny w 1995 roku były dla większości metod wyższe aniżeli w 1993 roku. W 1993 roku 3 najbardziej przydatne metody to: informacja o rynkach, ulgi eksportowe i gwarancje kredytowe. W 1995 roku na czele znalazły się: informacja o rynkach, doradztwo eksportowe i gwarancje kredytowe. Za najbardziej przydatną metodę uznano więc wspomaganie przez państwo systemu informacji o rynkach zagranicznych, przy czym w odniesieniu do tej metody wystąpiła duża zbieżność opinii. Znamienne jest, że jako najmniej przydatną określono dewaluację waluty krajowej, a średnia ocen dla 1995 roku była niższa aniżeli w 1993 roku (odpowiednio  $M = 1,94$  i  $M = 2,20$ ).

Jeżeli chodzi o ocenę wykorzystania metod pobudzania eksportu (tab. 3.3-6), to najwyższej oceniono dewaluację ( $M = 2,02$ ) i informację o rynkach ( $M = 1,84$ ). Oceny pozostałych metod wypadły jeszcze dużo gorzej.

Tab. 3.3-6. Pobudzanie eksportu (1995)

Pytanie	Przydatność			Realizacja		
	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.
Dewaluacja	53	1,94	1,36	44	2,02	1,19
Gwarancje kredytowe	53	3,66	1,88	50	1,30	0,83
Ulgi eksportowe	53	3,64	1,15	53	1,30	1,03
Umowy międzynarodowe	53	3,77	1,03	49	1,00	0,83
Dofinansowanie ekspozycji	53	2,92	1,32	49	1,06	0,99
Informacja o rynkach	53	4,15	1,05	53	1,84	1,23
Doradztwo eksportowe	53	3,69	1,10	51	1,04	0,76

Skala: jak w tabeli 3.3-2.

Ustosunkowanie się respondentów do polityki prywatyzacji składało się z odpowiedzi na kilka pytań. W pierwszej kolejności starano się

Tab. 3.3-7. Zasięg prywatyzacji

Zasięg prywatyzacji	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Cała	34	17,8	20	37,7
Nie sprywatyzowane niektóre dziedziny	132	69,1	32	60,4
Znaczący sektor państwowy	24	12,6	1	1,9

ustalić opinie odnośnie do pożądanego zasięgu prywatyzacji (tab. 3.3-7). Większość ankietowanych kierowników opowiedziało się za rozwiązaniem umiarkowanym, wyważonym, czyli za pozostawieniem nie sprywatyzowanych niektórych dziedzin gospodarki. W 1993 roku tę koncepcję popierało 69,1% badanych, a w 1995 roku 60,4%. Za radykalną, obejmującą całą gospodarkę prywatyzacją opowiedziało się w 1993 roku 17,8% respondentów, a w 1995 roku odsetek ten wzrósł przeszło dwukrotnie do 37,7%. W objętym badaniami okresie bardzo znacząco zmniejszyła się liczba zwolenników pozostawienia znacznego sektora uspołecznionego (w 1993 roku 12,6%, a w 1995 roku 1,9%).

Drugie pytanie na temat prywatyzacji odnosiło się do preferowanych metod prywatyzacji (tab. 3.3-8). Zarówno w 1993 roku, jak i w 1995

Tab. 3.3-8. Metody prywatyzacji

Metoda	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Prywatyzacja kapitałowa	3,61	1,39	4,17	1,20
Leasing pracowniczy	2,16	1,42	2,09	1,44
Leasing menedżerski	2,80	1,34	2,93	1,85
Wkład do spółki	2,44	1,33	2,74	1,25
Sprzedaż majątku	1,92	1,45	2,52	1,51
Powszechna prywatyzacja	2,19	1,59	2,53	1,58

Skala: jak w tabeli 3.3-1.



roku najbardziej pożądaną metodą prywatyzacji okazała się prywatyzacja kapitałowa, przy czym stopień preferencji dla tej metody w badanym okresie znacząco się podwyższył (odpowiednio  $M=3,61$  i  $M=4,17$ ). Na drugim miejscu znalazł się leasing menedżerski, odnośnie do którego na uwagę zasługuje bardzo duże zróżnicowanie opinii respondentów (stosunkowo duża wysokość odchylenia standardowego w 1995 roku). Przydatność pozostałych metod prywatyzacji została oceniona poniżej średniej, choć we wszystkich przypadkach, z wyjątkiem leasingu pracowniczego, nastąpił wzrost wysokości średnich ocen w 1995 roku w porównaniu z 1993 rokiem. Także w przypadku tych metod znaczne wysokości odchylenia standardowego świadczyły o dużym zróżnicowaniu opinii.

Kolejne pytanie odnoszące się do prywatyzacji dotyczyło pożądanej roli kapitału zagranicznego w procesach prywatyzacyjnych (tab. 3.3-9).

Tab. 3.3-9. Rola kapitału zagranicznego

Metoda	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Bez ograniczeń	11	5,8	3	5,3
Ograniczenia strategiczne	62	32,5	24	42,1
Bez dominacji w branży	78	40,8	19	33,3
Bez kontroli przedsiębiorstw	37	19,4	11	19,3
Bez kapitału zagranicznego	3	1,6	0	0,0

Zdecydowana większość respondentów była za nałożeniem pewnych ograniczeń dla ekspansji kapitału zagranicznego w gospodarce, a mianowicie:

- za występowaniem ograniczeń strategicznych w tej dziedzinie opowiedziało się 32,5% badanych w 1995 roku i 42,1% respondentów w 1993 roku,

- za niedopuszczaniem do tego, by kapitał zagraniczny zdominował poszczególne branże było 40,8% respondentów w 1993 roku i 33,3% badanych w 1995 roku.

Za dopuszczeniem kapitału zagranicznego bez żadnych ograniczeń opowiadało się w obu badaniach 5–6% respondentów. Odsetek totalnych przeciwników występowania kapitału zagranicznego na rynku polskim był nieznaczący w 1993 roku, a w 1995 roku nie było już w ogóle opinii przeciwko jakimkolwiek dopuszczaniu kapitału zagranicznego.

Interesująco kształtowały się opinie respondentów odnośnie do znaczenia barier instytucjonalnych dla procesu przystosowywania się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej – chodziło o ocenę ogólnego wpływu określonych barier w gospodarce polskiej (tab. 3.3-10).

Tab. 3.3-10. Instytucjonalne bariery przystosowań

Bariery	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Niestabilność prawa	4,49	0,80	3,57	1,54
Nieegzekwowanie przepisów	3,80	1,04	2,81	1,24
Niesprawność sądownicza	3,90	1,05	3,07	1,29
Przestarzałe prawo	3,48	1,04	2,93	1,56
Niesprawny system bankowy	3,96	0,97	2,92	1,17
Niesprawna telekomunikacja	3,64	1,16	2,65	1,63
Niewłaściwy system szkolenia	3,03	1,34	2,40	1,36
Niesprawna informacja	3,23	1,14	2,67	1,17
Niedostateczne doradztwo	2,80	1,16	2,57	1,10
Niesprawny rynek środków produkcji	2,37	1,44	2,09	1,60
Niesprawny rynek kapitałowy	3,90	1,09	3,52	1,54
Niekompetentna administracja	3,63	1,07	3,06	1,23
Zachowanie się związków zawodowych	2,87	1,38	2,08	1,57
Zachowanie się partii politycznych	1,63	1,61	1,00	1,30
Brak zaufania	3,45	1,19	2,88	1,34
Brak poparcia organu założycielskiego	2,29	1,51	1,80	1,80
Ingerencja organu założycielskiego	1,61	1,50	1,20	1,24

Skala: 0 – bez znaczenia,  
 1 – bardzo małe znaczenie,  
 2 – małe znaczenie,  
 3 – średnie znaczenie,  
 4 – duże znaczenie,  
 5 – bardzo duże znaczenie.

Barierą o największym znaczeniu okazała się niestabilność prawa, ale ocena stopnia jej ważności obniżyła się w badanym okresie (w 1993 roku  $M=4,49$ , a w 1995 roku  $M=3,57$ ). Poglądy na ten temat były wyjątkowo zbieżne w 1993 roku i istotnie rozbieżne w 1995 roku.

W 1993 roku było ponad 9 barier o wyrażnie wyższym od średniego znaczeniu:

- nieegzekwowanie przepisów prawa,
- niesprawność sądownictwa,
- przestarzałe prawo,
- niesprawny system bankowy,
- niesprawna telekomunikacja,
- niesprawna informacja,
- niesprawny rynek kapitałowy,
- niekompetentna administracja,
- brak zaufania do partnerów gospodarczych.

W 1995 roku ocenę wyrażnie przekraczającą ocenę średnią (3 pkt) przypisano już tylko niesprawnemu rynkowi kapitałowemu (oprócz niestabilności prawa).

Zdecydowanie mniejsze od średniego znaczenie miały natomiast:

- zachowanie się partii politycznych,
- ingerencja organu założycielskiego.

Wątek instytucjonalny kontynuowany był w pytaniach dotyczących roli administracji i samorządu gospodarczego w regulacji gospodarki. W pierwszej kolejności uczestników badania proszono by podali, najwłaściwszy w ich opinii, zakres ingerencji rządu w działalność gospodarczą (tab. 3.3-11). W 1993 roku przeszło połowa respondentów

Tab. 3.3-11. Rola rządu w regulacji gospodarki

Rola	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Polityka makro-ekonomiczna	57	29,8	22	37,3
Polityka przemysłowa	123	64,4	35	59,3
Interwencja w firmach	10	5,2	2	3,4

opowiedziała się za zasadnością prowadzenia przez rząd zróżnicowanej branżowo, selektywnej polityki przemysłowej (64,4%). W 1995 roku odsetek zwolenników tej koncepcji zmniejszył się o około 5%. Bardzo



mały odsetek respondentów popierał bezpośrednią interwencję w firmach (5,2% i 3,4%). Zauważalnie wzrosło natomiast poparcie dla polityki liberalnej, ograniczającej się do narzędzi o charakterze makroekonomicznym (29,8% zwolenników w 1993 roku i 37,3% zwolenników w 1995 roku).

Uczestników badania zapytano też o ich poglądy na temat roli administracji regionalnej i lokalnej w regulowaniu działalności gospodarczej (tab. 3.3-12). Większość respondentów w obu badaniach

Tab. 3.3-12. Rola administracji regionalnej i lokalnej

Rola	1993		1995	
	Liczba	%	Liczba	%
Egzekucja prawa	37	19,4	15	24,2
Lokalna polityka ekonomiczna	145	75,9	45	72,6
Interwencja w firmach	6	3,1	2	3,2

uważała, że uzasadnione jest prowadzenie lokalnej polityki gospodarczej. Należy jednak zauważyć, że co 4–5 respondent negował potrzebę takiego postępowania. Natomiast propozycja interwencji bezpośrednio w firmach przez administrację regionalną i lokalną spotkała się z bardzo niskim odsetkiem akceptacji (ok. 3%).

W większości rozwiniętych gospodarek rynkowych ważnym składnikiem ich infrastruktury instytucjonalnej są organizacje samorządu gospodarczego – izby przemysłowo-handlowe, stowarzyszenia branżowe, organizacje profesjonalne itp. Respondentów poproszono o wyrażenie opinii, jakie – ich zdaniem – zadania powinien spełniać samorząd gospodarczy oraz jaki jest stopień realizacji tych zadań. Dla większości zaproponowanych zadań uzyskano oceny doniosłości w granicach średniego znaczenia (tab. 3.3-13). Znaczenie istotnie przekraczające wartości średnie przypisano następującym zadaniom samorządu gospodarczego:

- reprezentacja interesów wobec ustawodawcy,
- reprezentacja interesów wobec administracji,
- badania i analizy branżowe,
- ułatwianie kontaktów zagranicznych.

Tab. 3.3-13. Zadania samorządu gospodarczego – doniosłość

Rola	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Reprezentacja interesów wobec ustawodawcy	3,70	1,67	4,04	0,99
Reprezentacja interesów wobec administracji	3,45	1,61	3,73	1,17
Badania i analizy branżowe	3,52	1,48	3,76	1,14
Informowanie o branży	3,29	1,52	3,40	1,48
Ułatwianie kontaktów zagranicznych	3,68	1,52	3,31	1,43
Szkolenia	2,75	1,50	2,50	1,00
Doradztwo gospodarcze i prawne	3,08	1,53	3,10	1,09
Arbitraż gospodarczy	2,06	1,83	2,04	1,67
Ochrona uczciwej konkurencji	2,85	1,81	2,79	1,59

Skala: 0 – bez znaczenia,  
 1 – bardzo małe znaczenie,  
 2 – małe znaczenie,  
 3 – średnie znaczenie,  
 4 – duże znaczenie,  
 5 – bardzo duże znaczenie.

Ocena realizacji przez samorząd gospodarczy zaproponowanych w pytaniu zadań wypadła bardzo krytycznie (tab. 3.3-14). Badani dyrektorzy uznali, że wszystkie wymienione zadania są realizowane bądź bardzo słabo, bądź w ogóle nie są realizowane. Rozpatrując to zagadnienie od strony dynamicznej należy zauważyć, że oceny wystawione w badaniach 1993 roku i 1995 roku wskazują na istnienie słabej pozytywnej tendencji – oceny stopnia realizacji zdecydowanej większości zadań nieznacznie się poprawiły.

Zawarte w ankiecie pytania zmierzały także do ustalenia siły oporu społecznego wobec procesów przystosowawczych w przedsiębiorstwach, a następnie do określenia znaczenia przyczyn tego oporu (tab. 3.3-15). W 1993 roku opór oceniono jako słaby ( $M = 1,91$ ). W 1995 roku ocena ta nieco się podwyższyła i wyniosła 2,13. W 1993 roku wymienione w pytaniu przyczyny oporu wobec przystosowań zostały uznane jako mało ważne.

Tab. 3.3-14. Zadania samorządu gospodarczego – realizacja

Rola	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Reprezentacja interesów wobec ustawodawcy	1,08	1,27	1,27	0,97
Reprezentacja interesów wobec administracji	1,06	1,25	1,59	1,37
Badania i analizy branżowe	0,98	1,16	1,33	1,00
Informowanie o branży	1,00	1,15	1,53	1,30
Ułatwienie kontaktów zagranicznych	0,87	1,11	1,11	0,84
Szkolenia	1,03	1,34	1,07	0,94
Doradztwo gospodarcze i prawne	0,87	1,07	0,89	0,80
Arbitraż gospodarczy	0,39	0,89	0,37	0,61
Ochrona uczciwej konkurencji	0,37	0,81	0,48	0,82

Skala: 0 – brak realizacji,  
 1 – bardzo słaba realizacja,  
 2 – słaba realizacja,  
 3 – dostateczna realizacja,  
 4 – dobra realizacja,  
 5 – bardzo dobra realizacja.

Relatywnie wysoko oceniono znaczenie takich przyczyn, jak:

- zagrożenie interesów pracowników niewykwalifikowanych,
- zagrożenie interesów aktywistów związkowych,
- ogólna nieświadomość społeczna dotycząca celów, kierunków i skutków reformy rynkowej,
- brak kwalifikacji kierowników średniego szczebla.

Podkreślić należy bardzo duże zróżnicowanie opinii odnośnie do przyczyn oporu wobec zmian przystosowawczych w przedsiębiorstwach, przejawiające się wysokimi wartościami odchylenia standardowego.

W 1995 roku w wielu przypadkach znacznie wyżej niż w 1993 roku oceniono znaczenie przyczyn oporu wobec przystosowań. Oceny powyżej średniego znaczenia przypisano następującym czynnikom:

- zagrożenie interesów pracowników niewykwalifikowanych,
- zagrożenie dla aktywistów związkowych,



Tab. 3.3-15. Przyczyny oporu wobec przystosowań

Przyczyny	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Sprzeciw wobec kapitalizmu	1,45	1,65	2,90	1,57
Zagrożenia dla niewykwalifikowanych	1,88	1,97	3,80	1,05
Zagrożenia dla wykwalifikowanych	1,06	1,35	1,90	1,34
Zagrożenia dla średniego kierownictwa	1,23	1,45	2,86	0,64
Zagrożenia dla naczelnego kierownictwa	0,81	1,23	1,14	1,00
Zagrożenia dla aktywistów związkowych	1,75	2,03	3,33	1,52
Nieświadomość społeczna	1,85	1,96	3,33	1,39
Brak kwalifikacji średniego kierownictwa	1,71	1,78	3,22	1,38
Brak kwalifikacji naczelnego kierownictwa	1,31	1,55	2,48	1,25

Skala: jak w tabeli 3-13.

- nieświadomość społeczna,
- brak kwalifikacji średniego kierownictwa.

W ankiecie dążono także do ustalenia skali relatywnego niedostatku poszczególnych zasobów produkcyjnych w badanych przedsiębiorstwach (tab. 3.3-16). W 1993 roku najsilniej odczuwane były następujące braki:

- brak zasobów finansowych ( $M = 3,89$ ),
- brak nowoczesnych urządzeń produkcyjnych ( $M = 3,24$ ),
- brak analityków marketingowych ( $M = 3,23$ ),
- brak nowoczesnych metod produkcji ( $M = 3,13$ ),
- brak metod zarządzania marketingowego ( $M = 3,03$ ).

W 1995 roku najbardziej istotne bariery strukturalne były następujące:

- brak zasobów finansowych ( $M = 4,08$ ),
- brak handlowców ( $M = 3,67$ ),
- brak metod zarządzania finansowego ( $M = 3,37$ ),
- brak strategów marketingowych ( $M = 3,24$ ),

Tab. 3.3-16. Znaczenie barier strukturalnych

Bariery	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Brak zasobów finansowych	3,89	1,47	4,08	1,10
Brak niewykwalifikowanych robotników	0,21	0,61	0,31	0,67
Brak wykwalifikowanych robotników	1,41	1,53	2,08	1,58
Brak niskokwalifikowanych urzędników	0,11	0,45	0,21	0,45
Brak handlowców	2,14	1,76	3,67	1,71
Brak zaopatrzeniowców	1,58	1,63	2,22	1,43
Brak niższego nadzoru	1,17	1,35	1,50	1,38
Brak analityków finansowych	2,51	1,71	2,69	1,55
Brak analityków marketingowych	3,23	1,54	3,15	1,40
Brak konstruktorów technologów	2,17	1,60	3,21	1,77
Brak radców prawnych	2,80	1,66	2,79	1,83
Brak organizatorów	2,38	1,54	2,88	1,54
Brak strategów finansowych	2,46	1,74	3,22	1,68
Brak strategów marketingowych	2,93	1,60	3,24	1,71
Brak właściwego kierownictwa naczelnego	1,69	1,74	1,67	1,50
Brak nowoczesnych urządzeń produkcyjnych	3,24	1,53	3,01	1,34
Brak nowoczesnych metod produkcji	3,13	1,43	3,17	1,35
Brak nowoczesnych urządzeń handlowych	2,49	1,60	2,78	1,30

Tab. 3.3-16. cd.

Bariery	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Brak metod zarządzania finansowego	2,57	1,43	3,37	2,50
Brak metod zarządzania marketingowego	3,03	1,39	2,88	1,04
Brak hardware w zarządzaniu	2,42	1,51	2,60	1,30
Brak metod zarządzania operatywnego	2,38	1,35	2,40	1,27
Brak metod zarządzania strategicznego	2,55	1,45	2,43	1,30
Brak reputacji	1,75	1,48	1,86	1,17

Skala: jak w tabeli 3.3-13.

- brak strategów finansowych (  $M = 3,22$ ),
- brak konstruktorów/technologów (  $M = 3,21$ ),
- brak nowoczesnych metod produkcji (  $M = 3,17$ ),
- brak analityków marketingowych (  $M = 3,15$ ).

Jako mało istotne zostały ocenione w obu badaniach:

- brak niewykwalifikowanych robotników,
- brak niskokwalifikowanych urzędników,
- brak niższego nadzoru,
- brak właściwego kierownictwa.

Ostatnie dwa pytania dotyczyły oceny przydatności i stopnia wykorzystania metod wspierania restrukturyzacji (tab. 3.3-17 i 3.3-18). Chodziło o wskazanie działań, które powinna podjąć państwowa administracja gospodarcza, aby wspierać przekształcenia strukturalne w przedsiębiorstwach.

W obu badaniach za najbardziej pożądane uznano (oceny ponad 4):

- ulgi podatkowe dla inwestorów,
- ułatwienia kredytowe dla inwestorów,
- ulgi i ułatwienia dla inwestycji ekologicznych.

Wyżej niż średnio oceniono przydatność następujących metod:

- ulgi i ułatwienia dla inwestycji energooszczędnych,
- ulgi i ułatwienia dla inwestycji proeksportowych,
- refundacja kosztów badań nad oszczędnością energii,
- wspieranie rynku używanych urządzeń.



Tab. 3.3-17. Metody wspierania restrukturyzacji – przydatność

Metody	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Ulgi podatkowe dla inwestorów	4,31	1,15	4,21	0,66
Ułatwienia kredytowe dla inwestorów	4,28	1,01	4,15	1,08
Ulgi i ułatwienia dla inwestycji ekologicznych	4,06	1,19	4,14	0,99
Ulgi i ułatwienia dla inwestycji energooszczędnych	3,90	1,26	3,80	1,09
Ulgi i ułatwienia dla inwestycji proeksportowych	3,82	1,25	3,98	1,13
Refundacja kosztów badań ekologicznych	3,25	1,33	3,40	1,25
Refundacja kosztów badań nad oszczędnością energii	3,21	1,33	3,00	1,30
Dofinansowanie promocji eksportu	2,81	1,49	2,82	1,53
Ulgi i ułatwienia dla wybranych branż	2,09	1,57	2,47	1,58
Ulgi i ułatwienia dla podupadłych regionów	2,42	1,36	3,27	0,86
Ochrona taryfowa i pozataryfowa branż rozwojowych	2,96	1,57	2,90	1,46
Wspieranie nowych przedsiębiorstw	2,78	1,33	2,96	1,27
Wspieranie doskonalenia kadr	2,70	1,32	3,12	1,12
Powszechne szkolenie w mediach	2,43	1,51	2,41	1,43
Wspieranie rynku używanych urządzeń	3,26	1,29	3,35	1,15

Skala: jak w tabeli 3.3-1.

Tab. 3.3-18. Metody wspierania restrukturyzacji – przydatność a realizacja (1995)

Metody	Przydatność			Realizacja		
	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.	Liczba obserwacji	Średnia	Odchyl. stand.
Ulgi podatkowe dla inwestorów	51	4,21	0,66	51	1,58	0,87
Ułatwienie kredytu dla inwestorów	52	4,15	1,08	50	1,14	0,69
Ulgi i ułatwienia dla inwestorów ekologicznych	51	4,14	0,99	49	1,53	0,88
Ulgi i ułatwienia dla inwestorów energooszczędnych	51	3,80	1,09	48	1,14	0,91
Ulgi i ułatwienia dla inwestorów proeksportowych	52	3,98	1,13	52	1,02	0,97
Refundacja kosztów badań ekologicznych	50	3,40	1,25	45	0,91	0,78
Refundacja kosztów badań nad oszczędzaniem energii	51	3,00	1,30	45	0,71	0,65
Dofinansowanie promocji eksportu	51	2,82	1,53	44	0,57	0,61
Ulgi i ułatwienia dla wybranych branż	51	2,47	1,58	47	0,74	0,75
Ulgi i ułatwienia dla podupadłych regionów	52	3,27	0,86	51	1,18	0,86
Ochrona tariff i poza. tariff. branż roz.	52	2,90	1,46	45	1,04	0,94
Wspieranie nowych przedsiębiorstw	52	2,96	1,27	49	0,98	0,68
Wspieranie doskonalenia kadr	52	3,12	1,12	51	0,90	0,63
Powszechne szkolenie w mediach	51	2,41	1,43	44	0,79	0,62
Wspieranie rynku używanych urządzeń	51	3,35	1,15	49	0,84	0,65

Skala dla przydatności: jak w tabeli 3.3-1.

Skala dla realizacji: jak w tabeli 3.3-2.

Ocena stopnia wykorzystania zaproponowanych metod wspierania restrukturyzacji wypadła bardzo nisko. Relatywnie najwyższe (ale bardzo niskie) oceny przypisano w 1995 roku następującym metodom:

- ulgi podatkowe dla inwestorów,
- ulgi i ułatwienia dla inwestycji ekologicznych,
- ulgi i ułatwienia dla podupadłych regionów,
- ułatwienia kredytowe dla inwestorów,
- ulgi i ułatwienia dla inwestycji energooszczędnych.

Najniżej natomiast oceniono wykorzystanie poniższych metod:

- dofinansowanie promocji eksportu,
- refundacja kosztów badań nad oszczędnością energii,
- ulgi i ułatwienia dla wybranych branż,
- powszechne szkolenie w mediach.

### 3.3.4

#### *Dyskusja i wnioski*

Uzyskane w toku badań wyniki pozwalają na sformułowanie tezy, że zbadana populacja kierowników reprezentowała umiarkowanie liberalne podejście do polityki gospodarczej państwa. Taką opinię potwierdzają następujące wyniki badań:

- Sceptyczny stosunek do większości zaproponowanych metod przywracania płynności finansowej przedsiębiorstw (choć w miarę upływu czasu większość ocen przydatności się podwyższyła).

- Kategorieczne zdystansowanie się od metody najbardziej interwencyjnej czyli anulowania zobowiązań (choć tutaj nastawienie proliberalne było silniejsze w roku 1993 aniżeli w 1995 roku).

- Umiarkowany stosunek do zaproponowanych metod pobudzania sprzedaży przez państwo (jednak ocena przydatności większości metod była wyższa w 1995 roku niż w 1993 roku).

- Wyraźnie niższe oceny dla takich metod pobudzania sprzedaży, jak ceny minimalne oraz bariery importowe.

- Preferowanie metod pobudzania eksportu akceptowanych przez przedstawicieli umiarkowanej doktryny liberalnej: informacja o rynkach zagranicznych, doradztwo eksportowe, gwarancje kredytowe.

- Sceptyczny, wbrew opiniom kreowanym w mediach, stosunek do dewaluacji, jako narzędzia pobudzania eksportu, przy czym sceptycyzm ten w 1995 roku powiększył się w porównaniu z 1993 rokiem.



- Opowiedzenie się za umiarkowanym i wyważonym rozwiązaniem odnośnie do preferowanego zasięgu prywatyzacji - większość respondentów była za wyłączeniem z procesów prywatyzacji sektorów wytwarzających dobra publiczne, odsetek zwolenników radykalnej, obejmującej całą gospodarkę, prywatyzacji znacząco wzrósł, a liczba propagatorów utrzymania znacznego sektora uspołecznionego kilkakrotnie się zmniejszyła i stała się wielkością nieistotną.

- Relatywnie najwyższe poparcie dla tych metod prywatyzacji, które uważane są za proefektywnościowe, tj. dla prywatyzacji kapitałowej i leasingu menedżerskiego.

- Generalna akceptacja dla napływu kapitału zagranicznego, jednak pod warunkiem nałożenia pewnych ograniczeń: kontrola w branżach strategicznych i niedopuszczenie do zdominowania poszczególnych branż.

- Wąski zakres poparcia dla bezpośredniej interwencji w firmach przez administrację gospodarczą (choć stosunkowo szeroki był jednocześnie odsetek zwolenników prowadzenia przez rząd zróżnicowanej branżowo, selektywnej polityki przemysłowej).

Należy też wskazać, że respondenci raczej pozytywnie ocenili kierunek ewolucji barier instytucjonalnych dla procesu przystosowania się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej. Świadczy o tym fakt, że liczba barier, które uzyskały ocenę znacznie wyższą od średniej, w 1995 roku bardzo istotnie zmniejszyła się w porównaniu z 1993 rokiem.

Podkreślenia wymaga także okoliczność, że siła oporu społecznego wobec procesów przystosowawczych w przedsiębiorstwach (znaczną siłą oporu społecznego uchodziła w powszechnej opinii za główną przyczynę niezadowalającego tempa transformacji) została oceniona przez respondentów jako niska, choć prawdą jest, że w 1995 roku nieco się podwyższyła w stosunku do 1993 roku.

Na komentarz zasługują wreszcie opinie dotyczące niedostatku poszczególnych zasobów produkcyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Stopień odczucia braków różnych zasobów w 1995 roku podwyższył się w tendencji w stosunku do 1993 roku. Należy podkreślić, że w 1995 roku najbardziej istotne bariery strukturalne dotyczyły braków wyspecjalizowanych zasobów kadrowych oraz niedostatku zaawansowanych technologii zarządzania. W pewnej sprzeczności z tą obserwacją znajdują się natomiast stosunkowo niezbyt wysokie oceny potrzeby prowadzenia, w ramach polityki restrukturyzacji, wspomagania rozwoju zasobów (wspieranie doskonalenia kadr, powszechne szkolenia w mediach). Tymczasem doświadczenie wskazuje, że niedostatki zasobów

(niektórych kategorii kierowników i pracowników oraz metod i technik zarządzania) są często najpoważniejszą przeszkodą w przystosowaniu się przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej.

### 3.4

#### *Struktura władzy i konflikt w przedsiębiorstwach poznańskich*

W prowadzonych badaniach zwrócono uwagę także na aspekty instytucjonalne procesów transformacji. Jedną z istotnych cech instytucjonalnych przedsiębiorstw jest podział władzy. Można przy tym przypuszczać, że przekształcenia zachodzące w tych przedsiębiorstwach w okresie transformacji będą prowadzić do zmian w podziale władzy, w szczególności w związku z zachodzącymi procesami prywatyzacji. Można też sądzić, że występują różnice w podziale władzy w przedsiębiorstwach postsocjalistycznych (państwowych i spółdzielczych) oraz w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych. Sprawdzeniu tych hipotez służyło przeprowadzenie ankiety dotyczącej struktury władzy. W ankiecie tej wystąpiły także pewne elementy pozwalające określić strategię badanych przedsiębiorstw.

#### 3.4.1

##### *Próba badawcza*

W 1993 roku odpowiedzi na ankietę uzyskano w 66 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa poznańskiego. Ankieta była adresowana do trzech kategorii respondentów:

- przedstawicieli kierownictwa naczelnego – dyrektorów/prezesów przedsiębiorstw i ich zastępców,
- przedstawicieli kierownictwa średniego szczebla – kierowników działów, wydziałów itp.,
- reprezentantów pracowników – przywódców związkowych, przedstawicieli pracowników w radach pracowniczych i radach nadzorczych, nieformalnych leaderów.

Poproszono, by ankietę wypełniło w każdym przedsiębiorstwie 3–4 reprezentantów wymienionych kategorii. Uzyskano 541 odpowiedzi, w tym:

- 98 od przedstawicieli naczelnego kierownictwa (18,1% odpowiedzi otrzymanych),



- 215 od członków średniego kierownictwa (39,7% odpowiedzi),
- 215 od reprezentantów pracowników (39,7% odpowiedzi),
- w 13 przypadkach nie udało się zidentyfikować kategorii respondentów (8,4% odpowiedzi).

W 1995 roku z 35 przedsiębiorstw otrzymano 283 odpowiedzi, w tym:

- 51 od przedstawicieli naczelnego kierownictwa (18,0% odpowiedzi),
- 166 od średniego kierownictwa i nadzoru (58,7% odpowiedzi),
- 66 od przedstawicieli załogi (23,3% odpowiedzi).

### 3.4.2

#### *Kwestionariusz*

W obu przeprowadzonych badaniach (w 1993 roku i w 1995 roku) zastosowano bardzo podobny kwestionariusz (aneks 5). Kwestionariusz użyty w 1995 roku był niewielką modyfikacją kwestionariusza z 1993 roku. Modyfikacja dotyczyła formy prezentacji zadanych pytań. Merytoryczna treść pytań pozostała nie zmieniona.

Kwestionariusz zawierał sześć grup pytań dotyczących:

1. wpływu wymienionych ośrodków władzy (dyrektor-prezes, zastępca dyrektora, kierownicy średniego szczebla, nadzór bezpośredni, związki zawodowe, rada pracownicza, rada nadzorcza, organ założycielski) na decyzje strategiczne (kierunki produkcji i sprzedaży);
2. zmiany wpływu tych ośrodków na decyzje strategiczne;
3. wpływu wymienionych ośrodków na decyzje operacyjne (organizację pracy, decyzje kadrowe);
4. zmiany wpływu tych ośrodków na decyzje operacyjne;
5. poziomu konfliktu na następujących liniach: organ założycielski – kierownictwo naczelné, kierownictwo naczelné – kierownicy średniego szczebla, kierownictwo naczelné – załoga, kierownictwo naczelné – związki zawodowe, kierownictwo naczelné – rada pracownicza, kierownictwo średniego szczebla – nadzór bezpośredni, kierownicy średniego szczebla – załoga, nadzór bezpośredni – pracownicy;
6. zmiany poziomu konfliktu na tych liniach.

Właściciele pełniący funkcje kierownicze byli kwalifikowani do kategorii kierowników naczelných (dyrektor-prezes). Właściciele nie pełniący funkcji kierowniczych byli zaliczani do kategorii: organ założycielski – właściciel.

Pytania o wpływ wywierany na decyzje strategiczne i operacyjne zawierały skalę ocen:



- 0 – brak wpływu,
- 1 – bardzo mały wpływ,
- 2 – mały wpływ,
- 3 – średni wpływ,
- 4 – duży wpływ,
- 5 – bardzo duży (decydujący) wpływ.

Poziom konfliktu oceniano posługując się następującą skalą:

- 0 – brak konfliktu,
- 1 – bardzo mały konflikt,
- 2 – mały konflikt,
- 3 – średni konflikt,
- 4 – duży konflikt,
- 5 – bardzo duży konflikt.

Zmiany wpływu na decyzje i zmiany poziomu konfliktu podzielono na cztery kategorie:

- + – wzrost,
- – spadek,
- 0 – bez zmian
- p – pojawienie się ośrodka władzy lub linii konfliktu po 1990 roku.

### 3.4.3

#### *Przedmiot badań*

Przedmiotem badania było ustalenie opinii respondentów co do:

– wpływu poszczególnych ośrodków władzy na decyzje strategiczne dotyczące kierunków produkcji i sprzedaży,

- zmian, jakie zaszły w poziomie wpływu na te decyzje w stosunku do okresu przed reformą rynkową,

- wpływu poszczególnych ośrodków władzy na decyzje operacyjne, dotyczące organizacji pracy, wyznaczanie zadań operacyjnych, zatrudnienia,

- zmian, jakie zaszły w poziomie wpływu na te decyzje w stosunku do okresu przed reformą rynkową,

- poziom konfliktu między ośrodkami władzy oraz między nimi a niektórymi grupami społecznymi w przedsiębiorstwach,

- zmian, jakie zaszły w poziomie konfliktu w stosunku do okresu przed reformą rynkową.

W 1993 roku badania przeprowadzono w celu zweryfikowania kilku hipotez dotyczących struktury władzy w przedsiębiorstwach post-

socjalistycznych. Pierwsza hipoteza wypływała z powszechnie głoszonego twierdzenia o występowaniu w przedsiębiorstwach tradycyjnych (państwowych i spółdzielczych) tzw. „trójkąta bermudzkiego” (dyrekcja – rada pracownicza – związki zawodowe) paraliżującego zarządzanie.

H1A: Rola organizacji pracowniczych w tradycyjnych przedsiębiorstwach postsocjalistycznych powinna być istotnie większa niż w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych.

H1B: Dużej roli organizacji pracowniczych w tradycyjnych przedsiębiorstwach postsocjalistycznych powinien towarzyszyć wysoki poziom konfliktu między tymi organizacjami a kierownictwem.

Druga hipoteza zakładała, że w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych (z wyjątkiem spółek pracowniczych) powinna wystąpić koncentracja władzy na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

H2: Wpływ kierownictwa naczelnego na decyzje strategiczne powinien być istotnie wyższy w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych (z wyjątkiem spółek pracowniczych) niż w przedsiębiorstwach państwowych i spółdzielczych.

Trzecia hipoteza przyjmowała, że zarządzanie operacyjne w tradycyjnych przedsiębiorstwach postsocjalistycznych jest bardziej scentralizowane niż w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych.

H3: Wpływ naczelnego kierownictwa na decyzje operacyjne jest istotnie wyższy w tradycyjnych przedsiębiorstwach postsocjalistycznych niż w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych.

Czwarta hipoteza wypływała z obserwacji zachowania się rządu, który w latach 1989–1993 odżegnywał się (niekiedy programowo) od odpowiedzialności za przedsiębiorstwa państwowe.

H4A: Wpływ organu założycielskiego na decyzje w przedsiębiorstwach państwowych był niewielki.

H4B: Wpływ organu założycielskiego na decyzje w przedsiębiorstwach państwowych zmalał w stosunku do okresu przed reformą rynkową.

W badaniach przeprowadzonych w 1995 roku uwaga była skoncentrowana na zidentyfikowaniu głównych ośrodków władzy w przedsiębiorstwach. Podobnie jak w 1993 roku dokonano podziału decyzji na decyzje strategiczne i operacyjne. Starano się stwierdzić, które organy w badanych przedsiębiorstwach mają kluczowe znaczenie w podejmowaniu obu kategorii decyzji. Uwaga została zwrócona także na dynamiczny aspekt rozkładu władzy w przedsiębiorstwach – zmierzano do ustalenia jak zmienił się wpływ poszczególnych ośrodków władzy na treść podejmowanych decyzji strategicznych i operacyjnych.



Przedmiotem zainteresowania zespołu badawczego był wreszcie pomiar poziomu konfliktu pomiędzy różnymi ośrodkami władzy oraz zmiany w tym poziomie percepowane przez respondentów.

### 3.4.4

#### *Wyniki badań*

Wyniki badań nad strukturą władzy przeprowadzonych w 1993 roku dotyczyły: wpływu na decyzje strategiczne, wpływu na decyzje operacyjne i poziomu konfliktu.

W odniesieniu do wpływu na decyzje strategiczne stwierdzono, że:

1. Dominujący wpływ na te decyzje miało naczelne kierownictwo (dyrektor-prezes i zastępcy) – niezależnie od pozycji hierarchicznej respondenta, wielkości przedsiębiorstwa i statusu prawnego – własnościowego przedsiębiorstwa.

2. Bardzo nisko oceniany był wpływ związków zawodowych. Nieco wyżej w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 5000 osób i zdecydowanie nisko (prawie zupełny brak wpływu w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych).

3. Nisko oceniany był wpływ rad pracowniczych. Wpływ ten był większy w dużych przedsiębiorstwach, ale i tam średnia ocena wpływu była niska.

4. Wpływ rad nadzorczych występował w przedsiębiorstwach spółdzielczych, spółkach pracowniczych i spółkach mieszanych – lecz nawet tam mieścił się w przedziale między małym a średnim.

5. Wpływ organu założycielskiego oceniany był jako znikomy.

6. Znaczna część respondentów wskazywała, że w porównaniu z okresem sprzed reformy wzrósł wpływ dyrektorów i ich zastępców na decyzje strategiczne.

7. w opiniach dużej liczby respondentów w tym okresie nie zmieniła się w istotny sposób rola związków zawodowych i rad pracowniczych. Niewielka liczba respondentów wskazywała na wzrost lub zmniejszenie wpływu tych organizacji.

Opinie dotyczące wpływu na decyzje operacyjne przedstawiały się następująco:

1. Zdecydowanie dominujący wpływ wywierało kierownictwo naczelne – niezależnie od poziomu hierarchicznego respondenta, wielkości firmy i jej statusu prawnowłasnościowego.



2. Rola kierowników średniego szczebla oceniana była przeciętnie jako średnia. Rolę tę wyżej oceniali kierownicy naczelni. Była też ona oceniana wyżej w przedsiębiorstwach bardzo dużych i wielkich.

3. Niska była ocena wpływu nadzoru bezpośredniego, Szczególnie niska była ocena w przedsiębiorstwach skomercjalizowanych i prywatnych. Większa była w przedsiębiorstwach bardzo dużych oraz wielkich.

4. Stosunkowo niska była ocena wpływu związków zawodowych. Nieco wyższa była ona w przedsiębiorstwach bardzo dużych i wielkich.

5. Pewien wpływ na decyzje operacyjne wywierały rady nadzorcze – przede wszystkim w spółdzielniach.

6. Rola rad pracowniczych w decyzjach operacyjnych była znikoma.

7. W opinii wielu respondentów nastąpił wzrost wpływu kierowników wyższego szczebla na decyzje operacyjne.

Opinie dotyczące poziomu konfliktu w przedsiębiorstwie można podsumować następująco:

1. Ogólnie poziom konfliktu oceniany był jako bardzo niski lub nieistotny.

2. Nieco wyższy, ale i tak tylko dochodzący do niskiego, był poziom konfliktu między kierownictwem naczelnym a związkami zawodowymi w przedsiębiorstwach dużych, przedsiębiorstwach państwowych oraz przedsiębiorstwach skomercjalizowanych.

3. Nietypowy był obraz poziomu konfliktu w przedsiębiorstwach wielkich, gdzie oceny były zdecydowanie wyższe odnośnie do konfliktu między kierownictwem naczelnym a organem założycielskim, kierownikami średniego szczebla, załogą, związkami zawodowymi.

4. Znaczna liczba respondentów oceniała, że poziom konfliktu wzrósł na następujących liniach.

- kierownictwo naczelne – załoga,
- kierownictwo średniego szczebla – nadzór,
- kierownictwo średniego szczebla – załoga,
- nadzór – pracownicy.

5. Duża część respondentów dostrzegła spadek poziomu konfliktu na następujących liniach:

- kierownictwo naczelne – załoga,
- kierownictwo średniego szczebla – załoga,
- nadzór pracowniczy.

Wyniki badań przeprowadzonych w 1993 roku nie potwierdziły występowania w przedsiębiorstwach państwowych zjawiska trójkąta bermudzkiego. Władza rad pracowniczych i związków zawodowych

oceniana była jako mała<sup>2</sup>. Dominującą rolę w decyzjach strategicznych odgrywało kierownictwo naczelne. Niski był też na ogół poziom konfliktu międz kierownictwem naczelnym a radami pracowniczymi i związkami zawodowymi. Mogło to świadczyć o znacznej zbieżności interesów kierownictwa naczelnego i pracowników. Z drugiej strony można było jednak przyjąć, że odpowiedzi uzyskiwano przede wszystkim z przedsiębiorstw, które nie były sparaliżowane konfliktem wewnętrznym. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie konfliktu odmówiły odpowiedzi na ankietę.

Nie znalazła też potwierdzenia hipoteza o koncentracji władzy głównie w przedsiębiorstwach prywatnych i prywatyzowanych (z wyjątkiem spółek pracowniczych). Niezależnie od statusu prawnowłasnościowego decydujący wpływ na decyzje strategiczne wywierało kierownictwo naczelne.

Powszechną cechą przedsiębiorstw była natomiast centralizacja zarządzania operacyjnego. Dominujący wpływ na decyzje operacyjne wywierało kierownictwo naczelne – niezależnie od statusu prawnowłasnościowego przedsiębiorstwa. Rola kierowników średniego szczebla była oceniana jako średnia, choć była nieco większa w przedsiębiorstwach bardzo dużych i wielkich. Niska była na ogół ocena roli nadzoru bezpośredniego.

Oceny respondentów potwierdziły obserwacje o zdecydowanie biernej roli organów założycielskich. Ich wpływ na decyzje przedsiębiorstw powszechnie oceniany był jako znikomy. Ciekawym zjawiskiem był relatywnie wysoki poziom konfliktu w wielkich przedsiębiorstwach.

Podsumowując można stwierdzić, że zjawiskami w dziedzinie struktury władzy w przedsiębiorstwach, mogącymi stanowić istotną przeszkodę w przystosowaniu się do warunków gospodarki rynkowej, były:

- zbyt wysoki stopień centralizacji zarządzania operacyjnego,
- zarysowująca się zbieżność interesów kierownictwa i pracowników, zwłaszcza wobec braku poparcia ze strony właściciela (organu założycielskiego).

W tabelach 3.4-1 i 3.4-2 dokonano porównawczego zestawienia niektórych wyników uzyskanych w 1993 i w 1995 roku.

Badania wykazały, że zarówno w 1993 roku, jak i w 1995 roku największy wpływ na decyzje operacyjne miały osoby zajmujące naczeln-

---

<sup>2</sup> W innych badaniach ustalono na przykład, że występował niechętny stosunek samorządów i związków zawodowych do radykalnych przedsięwzięć uzdrawiających firmy. Zob. B. Klimczak, B. Borkowska, A. Matysiak, G. Wrzeszcz-Kamińska, Zjawiska mikroekonomiczne towarzyszące procesowi prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (wyniki badań z lat 1990–1993), „Argumenta Oeconomica”, Wrocław 1995.



Tab. 3.4-1. Wpływ na decyzje operacyjne

Ośrodek władzy	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Dyrektor	4,53	0,96	4,15	1,84
Zastępca dyrektora	3,68	1,30	3,73	1,03
Kierownicy średniego szczebla	2,81	1,33	2,76	1,39
Nadzór	1,85	1,34	1,80	1,41
Reprezentacja pracowników	0,80	1,32	1,87	1,18

Skala: 0 – brak wpływu,

1 – bardzo mały wpływ,

2 – mały wpływ,

3 – średni wpływ,

4 – duży wpływ,

5 – bardzo duży (decydujący) wpływ.

ne pozycje w przedsiębiorstwie (tab. 3.4-1). W roku 1995 wpływ naczelnego kierownictwa nieco się zmniejszył (średnie ocen:  $M=4,53$  w roku 1993 oraz  $M=4,15$  w roku 1995). Znaczący wpływ mieli też zastępcy naczelnego kierownika ( $M=3,68$  oraz  $M=3,73$ ). Relatywnie nisko oceniono wpływ średniego kierownictwa ( $M=2,81$  i  $M=2,76$ ). Mniej niż mały wpływ miał nadzór ( $M=1,85$  i  $M=1,80$ ) oraz przedstawiciele pracowników ( $M=0,80$  i  $M=1,87$ ), choć wpływ tych ostatnich wzrósł w istotny sposób. Ciekawym zjawiskiem był wzrost wpływu właścicieli i ich przedstawicieli (administracja gospodarcza w przedsiębiorstwach państwowych i rada nadzorcza) do poziomu  $M=3,13$  w roku 1995.

Podobny rozkład wpływów wystąpił w odniesieniu do decyzji strategicznych (tab. 3.4-2). I tu zdecydowanie najczęściej do powiedzenia mieli naczelnicy kierownicy ( $M=4,54$  w roku 1993 oraz  $M=4,36$  w roku 1995). Stosunkowo duży był też wpływ ich zastępców ( $M=3,75$  oraz  $M=3,89$ ). Nieco mniej niż średni wpływ na decyzje strategiczne mieli kierownicy średniego szczebla ( $M=2,57$  oraz  $M=2,72$ ). Nastąpił też istotny wzrost roli właścicieli i ich reprezentantów (od  $M=1,32$  w roku 1993 do  $M=2,12$  w roku 1995).

Przy interpretacji danych dotyczących rozkładu władzy w przedsiębiorstwie należy jednak pamiętać, że wystąpiło duże rozproszenie opinii, zarówno w odniesieniu do decyzji operacyjnych, jak i strategicznych.



Tab. 3.4-2. Wpływ na decyzje strategiczne

Ośrodek władzy	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Dyrektor	4,53	0,89	4,36	0,92
Zastępca dyrektora	3,75	1,25	3,89	2,60
Kierownicy średniego szczebla	2,57	1,34	2,27	1,25
Nadzór	1,10	1,26	1,72	1,33
Reprezentacja pracowników	0,77	1,32	1,44	1,37

Skala jak w tabeli 3.4-1.

W tabeli 3.4-3 zestawiono wyniki badań dotyczące poziomu konfliktu w 1993 i 1995 roku.

Tab. 3.4-3. Poziom konfliktu

Linia konfliktu	1993		1995	
	Średnia	Odchyl. stand.	Średnia	Odchyl. stand.
Właściciel (reprezentant) – kierownik naczelny	0,72	1,32	0,96	1,24
Kierownictwo naczelne – kierownik średniego szczebla	1,10	1,21	1,69	1,29
Kierownictwo naczelne – reprezentacja pracowników	1,41	1,32	1,94	1,29
Kierownictwo naczelne – załoga	1,22	1,38	2,10	1,20
Nadzór bezpośredni – pracownicy	1,04	1,04	1,48	1,34

Skala: 0 – brak konfliktu,  
 1 – bardzo mały konflikt,  
 2 – mały konflikt,  
 3 – średni konflikt,  
 4 – duży konflikt,  
 5 – bardzo duży konflikt.

Interesujące jest, że poziom konfliktu wewnątrz przedsiębiorstw był oceniany jako raczej niski. Wydaje się, że wynika to z faktu, iż chęć odpowiedzi zgłosiły przedsiębiorstwa, w których nie występowały ostre sprzeczności między kierownictwem i załogą. Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa o wysokim poziomie konfliktu społecznego nie przystąpiły do panelu badawczego.

W tabeli 3.4-4 przedstawiono oceny wpływu różnych ośrodków władzy na decyzje operacyjne. Oceny te pochodzą z 1995 roku. Przedstawione dane potwierdzają wiodącą rolę naczelnego kierownictwa, przy czym uderzająca jest zgodność ocen wystawionych przez wszystkie grupy respondentów. Na drugim miejscu znaleźli się zastępcy naczelnego kierownika, a zaraz potem właściciele i ich przedstawiciele. Relatywnie nisko oceniono rolę średniego kierownictwa. Głównie zauważalna jest duża zgodność zebranych ocen pomiędzy różnymi grupami oceniających. Respondenci ocenili także w zasadzie zgodnie, że jeśli chodzi o zmiany wpływu na decyzje operacyjne, to raczej przeważała stabilizacja. Takiego zdania odnośnie do wpływów poszczególnych ośrodków władzy była każdorazowo ponad połowa oceniających.

Oceniono także, że największy wpływ na decyzje strategiczne mają naczelnicy kierownicy oraz ich zastępcy (tab. 3.4-5). Te oceny nie budzą zdziwienia. Zastanawia natomiast fakt, że kierownikom średniego szczebla przypisano większy wpływ na decyzje strategiczne aniżeli właścicielom i ich reprezentantom ( $M = 2,72$  i  $M = 2,12$ ). Stosunkowo dużą niezgodność opinii zanotowano w odniesieniu do wpływu zastępców kierowników naczelnych oraz właścicieli i ich respondentów. Respondenci uznali też w większości utrzymywanie się status quo, jeśli chodzi o rolę poszczególnych ośrodków władzy w podejmowaniu decyzji strategicznych (takiego zdania było 50% i więcej respondentów).

Interesujące są również bardziej szczegółowe dane na temat poziomu konfliktu (tab. 3.4-6). Jako bardzo niskie oceniany był (absolutnie i relatywnie) poziom konfliktu na linii właściciele (respondenci) – naczelnicy kierownicy ( $M = 0,96$ ). Stosunkowo najwyższy poziom konfliktu dostrzegany był na linii kierownictwo naczelne – reprezentanci pracowników ( $M = 2,10$ ), przy czym relatywnie najwyższe oceny poziomu tego konfliktu zostały wystawione przez pracowników ( $M = 2,21$ ). Zwrócenia uwagi wymaga fakt, że w zdecydowanej większości oceniający uznali, iż jeśli chodzi o poziom konfliktu pomiędzy poszczególnymi ośrodkami władzy, to nie występują tutaj istotne zmiany.

Tab. 3.4-4. Wpływ na decyzje operacyjne (1995)

Ośrodek władzy	Wpływ												Zmiana		
	Dyrekcja			Średnie kierownictwo i nadzór			Pracownicy			Razem			Razem		
	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	+	-	bz
W	51	2,45	2,01	159	3,55	1,66	58	2,53	1,75	268	3,13	1,75	59 23%	46 18%	156 59%
D	50	4,14	0,85	165	4,18	1,18	66	4,08	0,99	281	4,15	1,04	90 33%	32 12%	152 55%
Z	50	3,60	0,69	161	3,82	1,12	67	3,58	1,09	278	3,73	1,03	97 35%	35 13%	147 52%
K	49	2,65	1,29	163	2,88	1,52	65	2,52	1,12	277	2,76	1,39	91 29%	41 15%	154 56%
N	49	1,73	1,54	167	1,80	1,40	66	1,85	1,34	282	1,80	1,41	27 10%	41 15%	201 75%
P	49	1,57	1,25	161	2,09	1,15	66	1,52	1,20	276	1,85	1,18	40 15%	45 16%	189 69%

W: właściciel reprezentant, Skala jak w tabeli 3.4-1.

D: dyrektor prezes,

Z: zastępca dyrektora prezesa,

K: kierownicy średniego szczebla,

N: nadzór bezpośredni,

P: reprezentanci pracowników.



Tab. 3.4-5. Wpływ na decyzje strategiczne (1995)

Ośrodek władzy	Wpływ												Zmiana		
	Dyrekcja			Średnie kierownictwo i nadzór			Pracownicy			Razem			Razem		
	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	+	-	bz
W	46	2,39	1,97	162	1,88	1,93	56	2,56	1,75	264	2,12	1,90	56 21%	34 13%	171 66%
D	49	4,57	0,83	166	4,35	0,90	62	4,14	1,07	277	4,36	0,92	93 34%	37 14%	140 52%
Z	49	3,69	0,84	163	4,07	3,27	62	3,79	1,06	274	3,89	2,60	91 33%	46 17%	135 50%
K	48	2,77	1,05	165	2,75	1,30	62	2,56	1,30	275	2,72	1,25	58 21%	38 14%	176 65%
N	49	1,57	1,09	16	71,8	71,39	63	1,41	1,39	279	1,72	1,33	33 12%	62 23%	178 65%
P	49	1,63	1,27	163	1,44	1,44	62	1,23	1,26	274	1,44	1,37	36 12%	67 25%	169 62%

W: właściciel reprezentant, Skala jak w tabeli 3.4-1.

D: dyrektor prezes,

Z: zastępca dyrektora prezesa,

K: kierownicy średniego szczebla,

N: nadzór bezpośredni,

P: reprezentanci pracowników.

Tab. 3.4-6. Poziom konfliktu (1995)

Ośrodek władzy	Wpływ												Zmiana				
	Dyrekcja			Średnie kierownictwo i nadzór			Pracownicy			Razem			+	-	bz		
	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.	liczba	średnia	odchyl. stand.					
W-KN	48	1,08	1,20	160	0,93	1,38	65	0,95	1,12	273	0,96	1,23	31	11,52%	31	207	76,95%
KN-KŚ	51	1,59	1,05	166	1,65	1,36	62	2,35	1,12	279	1,69	1,29	63	22,99%	24	187	68,25%
KN-REP	51	2,06	0,87	166	2,07	1,24	66	2,21	1,32	278	2,10	1,20	59	27,45%	66	150	54,55%
KN-ZAL	47	2,02	1,00	169	1,85	1,41	63	2,09	1,24	283	1,94	1,29	66	24%	29	180	65,45%
NAD-PRAC	51	1,84	1,00	163	1,53	1,73	63	1,37	0,90	277	1,48	1,34	51	18,61%	29	194	70,8%

Skala: jak w tabeli 3.4-3.

W-KN: Właściciel (representant) – kierownictwo naczelne,

KN-KŚ: Kierownictwo naczelne – kierownictwo średniego szczebla,

KN-REP: Kierownictwo naczelne – reprezentanci pracowników,

KN-ZAL: Kierownictwo naczelne – załoga,

NAD-PRAC: Nadzór bezpośredni – pracownicy.

Generalnie można stwierdzić, że zidentyfikowane struktury władzy, to jest koncentracja władzy w rękach naczelnego kierownictwa, powinny sprzyjać przystosowaniom do warunków rynkowych. Trzeba jednak pamiętać, że przeprowadzenie dogłębnych zmian w przedsiębiorstwie nie jest sprawą kilku osób. Wymaga ono zaangażowanej współpracy szerokiego grona ludzi, zwłaszcza średniego kierownictwa. Uzyskane wyniki mogą sugerować, że średnie kierownictwo nie radzi sobie ze swoimi podstawowymi zadaniami – zarządzaniem operacyjnym. Stopień ingerencji naczelnego kierownictwa, a nawet właścicieli i ich przedstawicieli, jest w tej dziedzinie zdecydowanie za wysoki. Z drugiej strony można jednak przypuszczać, że naczelne kierownictwo, nie radząc sobie z problemami strategicznymi, zajmuje się problemami operacyjnymi (głównie takie problemy rozwiązywało w gospodarce socjalistycznej), demotywuując kierowników średniego szczebla.



## *Aneks 3*

### *Kwestionariusz ankiety: Pozycja rynkowa, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna*

1. Ankiety wypełnia naczelne kierownictwo Przedsiębiorstwa (dyrektor-prezes i zastępcy) oraz szefowie sprzedaży, produkcji, badań i rozwoju, finansów (gdy nie są członkami naczelnego kierownictwa).

2. Jeśli Przedsiębiorstwo jest wielobranżowe ankiety wypełniane są oddzielnie dla każdej branży dającej 25% lub więcej całkowitej sprzedaży Przedsiębiorstwa.

3. Jeśli Przedsiębiorstwo działa wyłącznie na rynku regionalnym (lokalnym) – wypełnia tylko części pytań dotyczące rynku regionalnego.

4. Jeśli nieuzasadnione jest wydzielanie rynku regionalnego – proszę opuścić części pytań poświęcone temu rynkowi – np. Udział rynków w sprzedaży Przedsiębiorstwa.

a) regionalny	–
b) krajowy	65%
c) trzy największe eksportowe	35%
d) pozostałe eksportowe	–

---

Razem 100%

5. Dane dotyczące 3 największych rynków eksportowych proszę ujmować jako przeciętne dla tych rynków (np. średnia ważona).

6. W przypadku pozostałych rynków eksportowych (jeśli Przedsiębiorstwo działa na więcej niż 3 rynkach eksportowych) postępować jak wyżej.

7. Jeśli respondent nie zna odpowiedzi, proszę wpisać *nw* (nie wiem).

BRANŻA .....

UDZIAŁ W SPRZEDAŻY OGÓLEM ..... %.

## 1. Udział rynków w sprzedaży Przedsiębiorstwa (%).

Rynek	1993	1994	1995-plan	Pożądany
a) Regionalny				
b) Krajowy (reszta)				
c) Trzy największe eksportowe				
d) Pozostałe eksportowe				

2. Jaki udział ma Przedsiębiorstwo w rynkach (% całej sprzedaży na danym rynku)?

Rynek	1993	1994	1995-plan	pożądany
a) Regionalny				
b) Krajowy (reszta)				
c) Trzy największe eksportowe				
d) Pozostałe eksportowe				

3. Jaki udział (%) w rynkach Przedsiębiorstwa ma 5 największych producentów – konkurentów?

Rynek	1993	1994	1995 (prognoza)	1999 (prognoza)	Czy przeds. należy do 5 – tak/nie
a) Regionalny					
b) Krajowy					
c) Trzy największe eksportowe					
d) Pozostałe eksportowe					

4. Jaka jest liczba producentów – konkurentów na głównych rynkach Przedsiębiorstwa? – wstaw  $\times$ .

Rynek	do 5	6 - 20	21 - 100	Powyżej 100
a) Regionalny b) Krajowy (reszta) c) Trzy największe eksportowe d) Pozostałe eksportowe				

5. Oceń pojemność (efektywny popyt) rynków w stosunku do „średniego” rynku w danej branży – wstaw znak  $\times$ .

Rynek	Dany rynek jest:						
	znikomy	b. mały	mały	przeciętny	duży	b. duży	ogromny
a) Regionalny b) Krajowy c) Trzy największe eksportowe d) Pozostałe eportowe							

6. Jaka dynamikę popytu przewiduje się na głównych rynkach Przedsiębiorstwa (w ujęciu realnym)? – wstaw znak  $\times$ .

Rynek	Spadek więcej niż 5%	Spadek 2-5%	Spadek do 2%	Stabilność	Wzrost do 2%	Wzrost 2 - 5%	Wzrost więcej niż 5%
a) Regionalny b) Krajowy c) Trzy największe eksportowe d) Pozostałe eksportowe							

7. Oceń natężenie konkurencji na głównych rynkach Przedsiębiorstwa – wstaw  $\times$ .

Rynek	Ogromny	B. duże	Duże	Średnie	Małe	B. małe	Nieistotne
a) Regionalny b) Krajowy c) Trzy największe eksportowe d) Pozostałe eksportowe							



8. Oceń łatwość wejścia nowych konkurentów na rynki Przedsiębiorstwa (związaną z niezbędnymi nakładami inwestycyjnymi i promocyjnymi, przepisami i barierami celnymi, itp.) – wstaw ×.

Rynek	Żadnych barier	B. niskie bariery	Niskie bariery	Średnie bariery	Wysokie bariery	B. wysokie Bariery	Bariery nie do pokonania
a) Regionalny b) Krajowy c) Trzy największe eksportowe d) Pozostałe eksportowe							

9. Oceń ryzyko wystąpienia w ciągu najbliższych 3–5 lat istotnych zagrożeń na głównych rynkach Przedsiębiorstwa (wprowadzenie nowych, niemożliwych do skopiowania produktów, załamanie się popytu, gwałtowne zaburzenia społ., itp.) – wstaw ×.

Rynek	Ogramny	B. duże	Duże	Średnie	Małe	B. małe	Nieistotne
a) Regionalny b) Krajowy c) Trzy największe eksportowe d) Pozostałe eksportowe							

10. Oceń stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego (w%) (przy założeniu 2-zmianowej produkcji).

	Maszyny i urządzenia	Ludzie	Budynki i grunty
1993			
1994			
1995			

11. Oceń możliwości finansowania rozwoju Przedsiębiorstwa.

Źródła	Żadne	B. małe	Małe	Średnie	Duże	B. duże	Nieograniczone
a) Fundusze własne b) Kredyt bankowy c) Inne kapitały obce							

Uwaga: inne kapitały obce to możliwości spółek, joint ventures, emisja akcji itp.

12. Jaki procent ogólnej sprzedaży Przedsiębiorstwa stanowiły produkty nowe (nie produkowane i/lub w istotny sposób zmodernizowane w roku poprzednim)?

1999            %,  
 1994            %,  
 1995 (plan)    %,  
 pożądane      %.

13. Liczba rynków eksportowych:

1993 ....., 1994 ....., 1995 ....., pożądana .....

14. Oceń wg poniższej skali możliwości konkurencyjne Przedsiębiorstwa w odniesieniu do następujących czynników konkurencyjności. Jeśli dla Przedsiębiorstwa dany czynnik jest nieistotny (waga mniej niż 3 pkt) – proszę nie wpisywać tego wiersza.

Skala możliwości	Waga czynnika
0 – nie mamy żadnych szans,	0 – bez znaczenia,
1 – mamy bardzo małe szanse,	1 – bardzo małe znaczenie,
2 – mamy małe szanse,	2 – małe znaczenie,
3 – jesteśmy przeciętnie konkurencyjni,	3 – średnie znaczenie,
4 – jesteśmy więcej niż konkurencyjni,	4 – duże znaczenie,
5 – jesteśmy bardzo konkurencyjni,	5 – bardzo duże znaczenie,
6 – konkurenci nie mają szans.	6 – ogromne znaczenie.

Czynnik rynek	Waga czynnika	Regionalny	Krajowy	Eksport-3 największe	Eksport pozostałe
1. Cena					
2. Jakość					
3. Nowoczesność					
4. Moda					
5. Kompleksowość oferty					
6. Opakowanie					
7. Terminowość dostaw					
8. Warunki płatności					
9. Technologia produkcji					
10. Jakość kadry kierowniczej					
11. Jakość kadry marketingowej					
12. Badania i rozwój					
13. Reputacja Przedsiębiorstwa					
14. Możliwości finansowe					
15. Dostęp do kanałów dystryb.					
Inne (jakie?)					
16 .....					
17 .....					

15. Określ ważność dla Przedsiębiorstwa następujących zadań – wstaw × (jeśli nie dotyczy Przedsiębiorstwa – opuść dany wiersz – np. pkt 4, gdy Przedsiębiorstwo działa już na rynku krajowym).

Zadanie	Bez znaczenia	Bardzo małe znaczenie	Małe znaczenie	Średnie znaczenie	Duże znaczenie	Bardzo duże znaczenie	Ogromne znaczenie
1. Umocnienie się na rynku regionalnym							
2. Umocnienie się na rynku krajowym							
3. Umocnienie się na dotychczas. rynkach eksportowych							
4. Wejście na rynek krajowy							
5. Wejście na nowe rynki eksportowe							
6. Rozszerzenie asortymentu							
7. Wejście do nowej branży							
8. Produkcja dotąd kupowanych materiałów i półfabrykatów							
9. Wejście w działalność hurtową i detaliczną							
10. Wylimitowanie polskich pośredników w eksporcie							
11. Pozyskanie partnera w zaopatrzeniu							
12. Pozyskanie partnera w zbyciu							
13. Pozyskanie partnera kapitałowego							
14. Pozyskanie partnera – technologia							
15. Unowocześnienie technologii produkcji							
16. Rozbudowa komórek sprzedaży							
17. Rozbudowa analizy marketingowej							
18. Rozbudowa analizy finansowej							
19. Rozbudowa badań i rozwoju							
20. Usprawnienie zarządzania operatywnego							



21. Usprawnienie zarządzania strategicznego							
22. Ograniczenie służb pomocniczych							
23. Pozbycie się (zagospod.) nadmiernych środków trwałych							
24. Redukcja zatrudnienia							
25. Ograniczenie działalności socjalnej							
26. Racjonalizacja zapasów wyrobów gotowych							
27. Racjonalizacja zapasów materiałów							
28. Redukcja należności							
29. Racjonalizacja kosztów produkcji							
30. Racjonalizacja kosztów handlowych							
31. Racjonalizacja kosztów finansowych							
32. Racjonalizacja kosztów administr.							
33. Poprawa jakości produkcji							
34. Poprawa opakowań							
35. Poprawa nowoczesności produkcji							
36. Poprawa terminowości dostaw							
37. Oferowanie lepszych warunków płatniczych							
inne (jakie?)							
38. ....							
39. ....							

## *Aneks 4*

# *Kwestionariusz ankiety: Opinie kierownictwa przedsiębiorstw o systemie regulacji gospodarki*

### *Instrukcja*

1. Ankiety wypełniają przedstawiciele kierownictwa naczelnego.

2. Skala ocen przydatności (ważności) metod regulacji:

0 – metoda niewłaściwa,

1 – metoda, która może być tylko wyjątkowo stosowana,

2 – metoda o małej przydatności,

3 – metoda przydatna,

4 – metoda bardzo przydatna,

5 – metoda niezbędna.

3. Skala ocen realizacji pożądaných metod regulacji:

0 – całkowity brak realizacji,

1 – bardzo słaba realizacja,

2 – słaba realizacja,

3 – średnia realizacja,

4 – dobra realizacja,

5 – bardzo dobra realizacja.

4. Skala ocen czynników utrudniających działalność przedsiębiorstwa:

0 – czynnik bez znaczenia, wpływu,

1 – bardzo mały wpływ,

2 – mały wpływ,

3 – średni wpływ,

4 – duży wpływ,

5 – bardzo duży wpływ.

## 5. Skala ocen oporu wobec przystosowań:

- 0 – brak oporu,
- 1 – bardzo mały opór,
- 2 – mały opór,
- 3 – średni opór,
- 4 – duży opór,
- 5 – bardzo duży opór.

## 6. Skala niedostatku zasobów:

- 0 – nie ma braków,
- 1 – niewielkie, sporadyczne braki,
- 2 – małe braki,
- 3 – średnie, wyraźnie zauważalne braki,
- 4 – duże braki,
- 5 – bardzo dotkliwy brak.

| *Ankieta*

1. Jak należy pomagać w przywróceniu płynności finansowej przedsiębiorstw? Oceń przydatność (ważność) podanych niżej metod na skali od 0 – metoda niewłaściwa, do 5 – metoda bardzo przydatna. Jeśli metoda jest co najmniej przydatna (ocena: 3 i więcej punktów) – oceń, w jakim stopniu jest realizowana przez państwo (skala od 0 – brak realizacji, do 5 – bardzo dobra realizacja):

a) anulować lub redukować zaległe zobowiązania wobec budżetu

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

b) tworzyć izby rozrachunkowe dla likwidacji zatorów płatniczych między przedsiębiorstwami

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

c) wspierać instytucje wykupujące (factoring) długi przedsiębiorstw

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

d) popierać przekształcenie długu w udziały

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,



- e) restrukturyzować zobowiązania wobec banków
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- f) usprawnić sądowe postępowanie upadłościowe wobec dłużników i egzekucje należności
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- g) inne (jakie? .....) )
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,

2. Jak należy pobudzać sprzedaż krajową? Oceń poniższe metody na skali od 0 do 5 (jak w pyt. 1). Oceń stopień realizacji metod przydatnych:

- a) podnieść cło i inne bariery importowe
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- b) stosować ceny minimalne i zakupy państwowe
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- c) prowadzić roboty publiczne
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- d) obniżyć VAT
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- e) podnieść dochody ludności
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- f) inne (jakie?) .....
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,

3. Jak należy pobudzić sprzedaż eksportową? Oceń poniższe metody na skali od 0 do 5 (jak w pyt. 1). Oceń stopień realizacji metod przydatnych:

- a) dewaluować złotówkę
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- b) zapewnić gwarancje dla kredytów eksportowych
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,

- c) stosować ulgi eksportowe w podatku dochodowym
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- d) zawierać umowy międzypaństwowe przewidujące preferencje dla polskich eksporterów
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- e) dofinansowywać udział polskich przedsiębiorstw w targach i wystawach za granicą
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- f) stworzyć łatwo dostępny system informacji o rynkach zagranicznych
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- g) stworzyć system dofinansowywanego doradztwa eksportowego (zwłaszcza dla małych firm)
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- h) inne (jakie) .....
- przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,

4. Jaki powinien być zasięg prywatyzacji w Polsce? Podkreśl właściwą odpowiedź:

- a) należy dążyć do sprywatyzowania możliwie całej gospodarki,
- b) należy pozostawić niesprywatyzowane przedsiębiorstwa w niektórych dziedzinach – jak służba zdrowia, edukacja itp.
- c) sektor państwowy powinien zachować znaczącą rolę.

5. Jakie metody prywatyzacji są najwłaściwsze? Oceń na skali od 0 do 5.

- a) prywatyzacja kapitałowa ..... pkt,
- b) leasing pracowniczy ..... pkt,
- c) leasing dla grupy menedżerskiej ..... pkt,
- d) likwidacja i wkład do spółki ..... pkt,
- e) likwidacja i sprzedaż majątku (przetarg) ..... pkt,
- f) powszechna prywatyzacja ..... pkt,
- g) inne (jakie?) ..... pkt.

6. Jaka powinna być rola kapitału zagranicznego w procesach prywatyzacji? Podkreśl właściwą odpowiedź.

- a) powinien być dopuszczony bez ograniczeń,
- b) powinny być nieliczne ograniczenia ze względu na obronność itp.,

c) nie należy dopuszczać by kapitał zagraniczny przejął kontrolę nad więcej niż połową mocy produkcyjnych w poszczególnych branżach,

d) nie należy dopuszczać by kapitał zagraniczny przejął kontrolę nad polskimi przedsiębiorstwami,

e) nie należy dopuszczać kapitału zagranicznego.

7. Określ na skali od 0 do 5 jak wymienione czynniki utrudniają prawidłowe działanie Waszego Przedsiębiorstwa (0 – nie ma wpływu, 5 – ma bardzo duży wpływ)

a) niestabilność prawa gospodarczego ..... pkt,

b) nieegzekwowanie przepisów prawnych ..... pkt,

c) niesprawność sądownictwa gospodarczego ..... pkt,

d) przestarzałe przepisy prawa ..... pkt,

e) niesprawny system bankowy ..... pkt,

f) niesprawna telekomunikacja ..... pkt,

g) niewłaściwy system szkolenia kadr kierowniczych i sztabowych ..... pkt,

h) niesprawny system informacji gospodarczej ..... pkt,

i) niedostatki doradztwa gospodarczego ..... pkt,

j) niesprawny rynek środków produkcji (maszyn, powierzchni) ..... pkt,

k) trudności pozyskania środków finansowych z zewnątrz ..... pkt,

l) niekompetencja administracji państwowej i samorządowej ..... pkt,

m) zachowanie się związków zawodowych ..... pkt,

n) dążenie partii politycznych do zdobycia wpływu w przedsiębiorstwach ..... pkt,

o) brak zaufania do partnerów gospodarczych, trudności z ustaleniem ich wiarygodności ..... pkt,

p) brak poparcia dla kierownictwa przedsiębiorstwa ze strony właściciela, organu założycielskiego, rady nadzorczej, itp. .... pkt,

r) zbyt duża ingerencja właściciela, organu założycielskiego, rady nadzorczej w sprawy bieżące przedsiębiorstwa ..... pkt.

8. Jaka powinna być rola rządu w regulowaniu procesów gospodarczych? Podkreśl właściwą odpowiedź.

a) powinien analizować sytuację gospodarki jako całości i podejmować decyzje dotyczące całej gospodarki (polityka makroekonomiczna),

b) oprócz polityki makroekonomicznej powinien analizować sytuację w poszczególnych branżach i stosować zróżnicowane branżowo instrumenty ekonomiczne (polityka przemysłowa),

c) oprócz polityki makroekonomicznej i przemysłowej powinien nadzorować i ukierunkowywać działalność przedsiębiorstw państwowych.



9. Jaka powinna być rola administracji wojewódzkiej i samorządowej w regulowaniu procesów gospodarczych? Podkreśl właściwą odpowiedź:

- a) powinna zapewnić egzekwowanie ogólnych przepisów,
- b) dodatkowo do a) powinna prowadzić lokalną politykę gospodarczą (ulgi podatkowe, wspomaganie nowych przedsiębiorstw itp.),
- c) dodatkowo do a) i b) powinna nadzorować i ukierunkowywać podległe przedsiębiorstwa.

10. Czy przedsiębiorstwo jest członkiem samorządu gospodarczego? Podkreśl właściwą odpowiedź:

- a) izby przemysłowo-handlowej,
- b) stowarzyszenia branżowego,
- c) innej organizacji (jakiej?) .....

11. Jakie czynności powinien wykonywać samorząd gospodarczy? Oceń na skali od 0 do 5 pkt. (0 – czynność niezbędna). Oceń stopień realizacji czynności co najmniej przydatnych (jak w pyt. 1).

- a) reprezentować interesy zrzeszonych przedsiębiorstw wobec ustawodawcy
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- b) reprezentować interesy zrzeszonych przedsiębiorstw wobec administracji państwowej i samorządowej
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- c) prowadzić badania i analizy dotyczące branży i rozpowszechniać je wśród zrzeszonych przedsiębiorstw
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- d) dostarczać informacji o branży (informatory, pokazy, wystawy) potencjalnym odbiorcom i dostawcom
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- e) ułatwić zrzeszonym przedsiębiorstwom nawiązywanie kontaktów z dostawcami, odbiorcami i inwestorami zagranicznymi
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- f) prowadzić szkolenia dla zrzeszonych przedsiębiorstw
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,

g) prowadzić doradztwo gospodarcze i prawne dla zrzeszonych przedsiębiorstw

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

h) prowadzić arbitraż gospodarczy

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

i) nadzorować przestrzeganie reguł uczciwej konkurencji

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

j) inne (jakie?) .....

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

12. Jak silny jest w przedsiębiorstwie opór wobec przystosowań do gospodarki rynkowej? Oceń na skali od 0 – brak oporu do 5 – bardzo silny opór, uniemożliwiający zmiany: ..... pkt.

13. Jeśli występuje istotny opór (ocena 3 i więcej pkt.) to jaki wpływ mają nań następujące czynniki. Oceń znaczenie czynników na skali od 0 – bez znaczenia do 5 – bardzo duży wpływ:

a) brak społecznego przekonania co do potrzeby gospodarki kapitałowej ..... pkt,

b) zagrożenie interesów nisko wykwalifikowanych pracowników ..... pkt,

c) zagrożenie interesów wysoko kwalifikowanych robotników ..... pkt,

d) zagrożenie interesów średniego kierownictwa ..... pkt,

e) zagrożenie interesów naczelnego kierownictwa ..... pkt,

f) zagrożenie interesów aktywistów związkowych i przywódców pracowniczych ..... pkt,

g) brak wiedzy w społeczeństwie o funkcjonowaniu gospodarki kapitalistycznej ..... pkt,

h) nieprzygotowanie średniej kadry kierowniczej do zarządzania ..... pkt,

i) nieprzygotowanie wyższej kadry kierowniczej do zarządzania ..... pkt,

inne (jakie?) ..... pkt.

14. Niedostatek jakich zasobów Przedsiębiorstwo odczuwa najdotkliwiej? Oceń na skali od 0 – nie ma braków do 5 – bardzo dotkliwy brak danego zasobu:

- a) zasobów finansowych (kapitału) ..... pkt,
- b) robotników niewykwalifikowanych ..... pkt,
- c) robotników wykwalifikowanych ..... pkt,
- d) niskokwalifikowanych pracowników administracji ..... pkt,
- e) wykwalifikowanych sprzedawców-handlowców ..... pkt,
- f) wykwalifikowanych zaopatrzeniowców ..... pkt,
- g) niższego nadzoru technicznego (brygadzystów, mistrzów) ..... pkt,
- h) wykwalifikowanych analityków i planistów finansowych ..... pkt,
- i) wykwalifikowanych analityków i planistów marketingowych ..... pkt,
- j) wykwalifikowanych konstruktorów, technologów ..... pkt,
- k) dobrych radców prawnych ..... pkt,
- l) specjalistów organizatorów ..... pkt,
- l) kierowników szczebla strategicznego w finansach ..... pkt,
- m) kierowników szczebla strategicznego w marketingu ..... pkt,
- n) naczelnego kierownika szczebla strategicznego ..... pkt,
- o) nowoczesnych maszyn i urządzeń produkcyjnych ..... pkt,
- p) nowoczesnych metod produkcji ..... pkt,
- r) nowoczesnych maszyn i urządzeń obsługi klientów (magazyny, załadunek, fakturowanie, itp)..... pkt,
- s) metod kontroli, analizy i planowania finansowego ..... pkt,
- t) metod analizy i planowania marketingowego ..... pkt,
- u) technicznego wyposażenia zarządzania (komputery, kopiarki, itp) ..... pkt,
- v) metod zarządzania operatywnego ..... pkt,
- w) metod zarządzania strategicznego ..... pkt,
- x) dobrej reputacji wśród odbiorców ..... pkt.

15. Jak należy wspierać przesztalcenia strukturalne w przedsiębiorstwach? Oceń przydatność poniższych metod na skali od 0 metoda niewłaściwa do 5 metoda niezbędna. Oceń stopień realizacji metod co najmniej przydatnych (jak w pyt. 1):

- a) stosować ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw inwestujących
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,
- b) stosować ułatwienia kredytowe dla przedsiębiorstw inwestujących (niższe oprocentowanie, gwarancje, lepsze warunki kredytów)
  - przydatność ..... pkt,
  - realizacja ..... pkt,



c) stosować ulgi podatkowe i ułatwienia kredytowe dla inwestycji ekologicznych

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

d) stosować ulgi podatkowe i ułatwienia kredytowe dla inwestycji obniżających energochłonność

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

e) stosować ulgi podatkowe i ułatwienia kredytowe dla inwestycji proeksportowych

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

f) dofinansować z budżetu badania i wdrożenia proekologicznego

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

g) dofinansować z budżetu badania i wdrożenia zmieniające energochłonność

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

h) dofinansować z budżetu promocję polskich eksporterów za granicą

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

i) stosować ulgi podatkowe i ułatwienia kredytowe dla wybranych branż

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

j) stosować ulgi podatkowe i ułatwienia kredytowe dla podupadłych regionów

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

k) zwiększyć ochronę celną i pozataryfową wybranych branż „rozwojowych”

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

l) wspierać powstawanie nowych przedsiębiorstw (inkubatory, ulgi podatkowe, dofinansowanie doradztwa)

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

l) wspierać doskonalenie kadr (ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw, dofinansowanie szkół biznesu itp.)

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

m) wprowadzić powszechny system szkolenia poprzez telewizję (+ podręczniki)

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt,

n) usprawnić obrót niewykorzystywanymi środkami produkcji (maszynami, budynkami itp.) poprzez stworzenie systemu informacyjnego. Specjalistycznych giełd itp.

- przydatność ..... pkt,
- realizacja ..... pkt.

## *Aneks 5*

# *Kwestionariusz ankiety: Struktura władzy*

### *Instrukcja*

#### 1. Ankietę wypełniają:

a) reprezentanci pracowników (kierownictwo związków zawodowych, przedstawiciele pracowników w radach nadzorczych, członkowie rad pracowniczych) – 5 osób,

b) członkowie nadzoru bezpośredniego (mistrzowie, brygadziści) – 5 osób,

c) członkowie średniego kierownictwa (kierownicy działów, wydziałów, zakładów) – 5 osób,

d) członkowie naczelnego kierownictwa (prezes-dyrektor i zastępcy).

#### 2. Skala ocen:

0 – brak wpływu/brak konfliktu,

1 – bardzo mały wpływ/konflikt,

2 – mały wpływ/konflikt,

3 – średni wpływ/konflikt,

4 – duży wpływ/konflikt,

5 – bardzo duży wpływ/konflikt.

### *Ankieta*

1. Oceń wpływ, jaki poszczególne ośrodki władzy mają na decyzje strategiczne (kierunki produkcji i sprzedaży, dysponowanie majątkiem itp.) (skala od 0 – brak wpływu do 5 – bardzo duży wpływ).

2. Określ czy wpływ danego ośrodka w ostatnim roku wzrasta (+), maleje (-), czy pozostaje bez zmian (bz).



3. Oceń wpływ, jaki poszczególne ośrodki władzy mają obecnie na decyzje operacyjne (bieżące zadania, produkcyjne i handlowe, organizacja pracy, zwolnienia i awanse dla pracowników wykonawczych itp.) (skala jak w pyt. 1).

4. Oceń zmiany tego wpływu (jak w pyt. 2).

Ośrodek władzy	Decyzje strategiczne		Decyzje operacyjne	
	wpływ	zmiana wpływu	wpływ	zmiana wpływu
1. Właściciel reprezentant 2. Dyrektor/prezes 3. Z-ca dyrektora/prezesa 4. Kierownicy śr.szczębła 5. Nadzór bezpośredni 6. Reprezentanci pracowników				

Uwaga: – reprezentanci właściciela to: rada nadzorcza, organ założycielski, rada spółdzielni.

5. Oceń obecny poziom konfliktu w Przedsiębiorstwie na następujących liniach (skala: od 0 – brak konfliktu do 5 – bardzo duży konflikt).

6. Jak zmienia się ostatnio poziom konfliktu na tych liniach: wzrost (+), maleje (–), bez zmian (bz).

Linia konfliktu	Poziom konfliktu	Zmiana
Właściciel (reprezentant) – kier. naczel. Kierownictwo naczelne – kier. szczębła średniego Kierownictwo naczelne – reprezentacja pracowników Kierownictwo naczelne – załoga Nadzór bezpośredni – pracownicy		

## *Aneks 6*

# *Studium przypadku: Strategie przystosowawcze na szczeblu przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Gazomet sp. z o.o.*

Celem postawionym przed niniejszym aneksem jest:

1. zaprezentowanie i ocena działań przystosowawczych podjętych i zrealizowanych przez Gazomet w tzw. okresie reform rynkowych w Polsce, tj. w latach 1990–1997,
2. zarysowanie planu dalszych przedsięwzięć zmierzających do pełniejszego dostosowania Firmy do warunków gospodarki rynkowej, mających zapewnić Spółce przetrwanie i rozwój.

Aneks składa się z pięciu części:

1. krótka charakterystyka problemu przystosowawczego,
2. punkt wyjścia reform rynkowych – dziedzictwo socjalizmu,
3. podjęte i zrealizowane działania przystosowawcze,
4. zamierzone działania przystosowawcze,
5. wnioski.

### *1*

#### *Natura problemu przystosowawczego*

Problem przystosowawczy określany też jako problem przejścia pojawił się z chwilą dokonania radykalnej, rewolucyjnej zmiany systemu regulacji zachowań przedsiębiorstw. Zmiana ta wynikała z przejścia od gospodarki centralnie administrowanej do gospodarki rynkowej. Zmienił się zakres swobody działania przedsiębiorstw, zmieniły się ośrodki wpływające na ich zachowania,

gruntownej przebudowie poddano także narzędzia, za pomocą których reguluje się zachowania przedsiębiorstw.

W największym uproszczeniu można przyjąć, że problem przystosowawczy odniesiony do poziomu przedsiębiorstwa polega na umiejętności zachowania się firmy w nowych warunkach gospodarowania, tzn. w otoczeniu, które wpływa na jej działanie, głównie z wykorzystaniem instrumentów należących do rynkowego sposobu regulacji.

Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo jest jednym z poziomów, do których odnosić można występowanie problemu przystosowawczego (jest to tzw. poziom mikro). Inne poziomy to: makro – cała gospodarka, mezo – branże, regiony itp. oraz mikro-mikro – pojedynczy ludzie jako pracownicy lub konsumenci.

Można wyróżnić wiele przejawów i konsekwencji nieprzystosowania przedsiębiorstwa posocjalistycznego do warunków gospodarki rynkowej.

Dają się one zakwalifikować do trzech grup:

1. niekorzystna pozycja rynkowa,
2. niewłaściwa alokacja zasobów,
3. niesprzyjające osiagnaniu i utrzymywaniu konkurencyjności rozwiązania instytucjonalne.

Niekorzystna pozycja rynkowa wiąże się z:

- a) Nieatrakcyjnym często portfelem produktów/rynków:
  - dojrzałe lub schyłkowe branże o niskim lub nawet ujemnym wzroście i ostrej konkurencji,
  - branże nie mające wsparcia w strukturze branżowej i sektorowej gospodarki narodowej (brak efektu synergii),
  - mało rozbudowany i zróżnicowany asortyment, uniemożliwiający osiągnięcie przewagi szerokiego (kompletnego) asortymentu.
- b) Niewłaściwym zasięgiem przedsiębiorstw:
  - zbyt duża wsteczna integracja pionowa – wymuszana samo-dzielność w produkcji półfabrykatów oraz w realizacji niektórych usług,
  - zbyt mały stopień integracji pionowej w przód – powodowało to niedorozwój służb i funkcji marketingowych.

Niekonkurencyjność przedsiębiorstw posocjalistycznych wynikała także z niewłaściwego przeznaczenia i wykorzystania ich zasobów, a mianowicie z:

- a) niedostatku niektórych zasobów niezbędnych w grze konkurencyjnej (kadrowych, technologicznych, niematerialnych),
- b) zacofania technologicznego (w produkcji, marketingu i zarządzaniu),



c) nieefektywnej alokacji zasobów (nadmierne służby pomocnicze i socjalne),

d) nieefektywnego wykorzystania zasobów (niewykorzystany majątek produkcyjny, słaba kontrola splywu należności, nadmierne zapasy).

Rezultatem niewłaściwej alokacji zasobów były wysokie koszty stałe, wysokie koszty zamrożenia kapitału oraz sztywność technologiczna i niska jakość produktów.

Trzecia grupa przejawów i konsekwencji nieprzystosowania obejmuje nieprzychylną zachowaniom konkurencyjnym rozwiązania instytucjonalne, a mianowicie:

a) „nierynkową” strukturę własności,

b) niekonkurencyjną kulturę przedsiębiorstwa (wartości, normy i postawy pracowników i kadry kierowniczej),

c) niewłaściwe rozwiązania organizacyjne (centralizacja),

d) niekorzystne układy władzy.

Rozwiązanie problemu przystosowawczego przedsiębiorstwa wymaga całego pakietu działań zmierzających do zlikwidowania jego przyczyn i przejawów, zaliczonych do trzech wymienionych grup.

W przedsiębiorstwach niezbędne jest opracowanie i wdrożenie programów przystosowawczych, obejmujących zmiany mające na celu dostosowanie i rozwój potencjału przedsiębiorstw odpowiednio do wymagań otoczenia rynkowego i stworzenie warunków efektywnego wykorzystania zasobów.

W parze z tymi przedsięwzięciami muszą iść działania na poziomie makro, czyli polityka gospodarcza, której zadaniem jest zapewnienie stabilnych warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych i zmniejszenie skali niepewności w procesach ekonomicznych.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione – podjęte dotychczas oraz planowane na przyszłość – zabiegi przystosowawcze na szczeblu przedsiębiorstwa Gazomet.

## 2

### *Punkt wyjścia procesów przystosowawczych w Gazomecie*

Za datę rozpoczęcia realizacji reform rynkowych w Polsce umownie przyjmuje się 1 stycznia 1990 roku. Zakład Urzędzeń Gazowniczych Gazomet działał wówczas na zasadach pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego

w ramach ogólnokrajowego wielozakładowego przedsiębiorstwa państwowego użyteczności publicznej „Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo” w Warszawie.

ZUG Gazomet nie posiadał osobowości prawnej, a jego dyrektor działał w granicach umocowania określonych przez naczelnego dyrektora przedsiębiorstwa PGNiG. Zakład samodzielnie sporządzał bilans i rachunek wyników. Profil produkcyjny ZUG Gazomet obejmował głównie urządzenia do przesyłania i dystrybucji gazu, przede wszystkim stacje redukcyjno-pomiarowe i kurki kulowe. Zakład posiadał odlewnię żeliwa i staliwa, w której produkowano prefabrykaty, głównie na potrzeby własne i niewielką sprzedaż na zewnątrz. Pochodzące z kotłowni Gazometu nadwyżki energii w postaci pary wodnej i ciepłej wody były sprzedawane osiedlom mieszkaniowym i sąsiadującym zakładom.

Do końca lat osiemdziesiątych ZUG Gazomet w Rawiczu był jedynym w Polsce producentem armatury gazowniczej. Monopolistyczna pozycja wiązała się z nienadążaniem produkcji za potrzebami odbiorców, brakiem zainteresowania unowocześnianiem produkcji oraz dominacją nad odbiorcami. Sytuacja ta była także przyczyną niezłej kondycji finansowej zakładu.

Z początkiem lat dziewięćdziesiątych na rynku gazowniczym zaczęły zachodzić szybkie zmiany. Najpierw dwa inne zakłady wchodzące w skład PGNiG rozpoczęły produkcję wyrobów dotychczas wytwarzanych przez Gazomet. Znaczna atrakcyjność rynku sprawiła także, że pojawili się na nim nowi, agresywni producenci prywatni.

Szybkie zmiany na rynku gazowniczym w Polsce nie zostały w porę dostrzeżone przez kierownictwo Gazometu. Działalność zakładu w latach 1990–1994 cechowała się dużą inercją. Sprzedaż w wyrażeniu nominalnym wprawdzie rosła (wartość sprzedaży wynosiła: 1991 – 8,8 mln zł, 1992 – 9,0 mln zł, 1993 – 11,5 mln zł, 1994 – 12,4 mln zł), ale zważywszy na wysoki wzrost cen można mówić o spadku produkcji i sprzedaży w wyrażeniu realnym. Mimo to do końca 1993 roku utrzymywał się pozytywny wynik finansowy. Załamanie nastąpiło w 1994 roku. Znaczny spadek sprzedaży w ujęciu rzeczowym oraz mniej niż proporcjonalna obniżka kosztów spowodowały, że począwszy od stycznia 1994 roku zaczął występować wynik ujemny. Strata na koniec 1994 roku wyniosła 2,3 mln zł.



### 3

## Program działań naprawczych – założenia i realizacja

### 3.1

#### Diagnoza

W IV kwartale 1994 roku zmieniono kierownictwo Gazometu. Nowe kierownictwo przystąpiło do przygotowania programu naprawczego. Punkt wyjścia przygotowania programu stanowiła diagnoza sytuacji, która objęła: pozycję rynkową, organizację, zasoby, zarządzanie i wyniki finansowe.

Diagnoza pozycji konkurencyjnej Gazometu wykazała, że:

- w latach dziewięćdziesiątych Gazomet utracił monopolistyczną pozycję jedyne w kraju producenta armatury gazowniczej,
- pojawiło się kilku dużych konkurentów krajowych, spośród których część osiągała już w 1994 roku większą sprzedaż niż Gazomet,
- jednocześnie pojawiali się coraz liczniejsi mniejsi konkurenci krajowi,
- w niektórych grupach asortymentowych pojawiło się duże zagrożenie konkurencyjne ze strony dostawców zagranicznych,
- produkty głównych konkurentów Gazometu miały charakter bardziej kompleksowy,
- Gazometowi trudno było dorównać konkurentom pod względem cenowym,
- konkurenci Gazometu posiadali większe umiejętności w dziedzinie prowadzenia sprzedaży – sprawniejsze służby marketingowe.

Organizacja Zakładu miała charakter klasyczny. Występowały w niej trzy piony: produkcji, ekonomiczny i pion głównego księgowego. Nie występował pion handlowy. W ZUG Gazomet prowadzony był globalny, zgregowany rachunek rentowności dotyczący sprzedaży zewnętrznej wydziałów produkcyjnych.

Diagnoza w sferze zasobów doprowadziła do następujących obserwacji:

- Mimo iż w latach 1990–1994 zatrudnienie obniżało się, to jednak następowało to wolniej aniżeli spadek produkcji w ujęciu rzeczowym; generalnie można więc było mówić o nadmiernym – w stosunku do realizowanej wielkości produkcji – zatrudnieniu.
- Równocześnie występowały braki niektórych kategorii specjalistów – niedostateczne kwalifikacje lub zbyt małe zatrudnienie w komórkach konstrukcyjno-technologicznych oraz w komórce sprzedaży.
- Nadmierne były zasoby ziemi, budynków i budowli oraz pozostałych składników majątku trwałego (głównie maszyn i urządzeń).



- Średni stopień umorzenia maszyn i urządzeń był bardzo wysoki i wynosił ponad 75%.

- Zapasy były zbyt wysokie, a okresy rotacji zapasów zbyt długie.

- Udział kapitałów własnych w finansowaniu aktywów systematycznie się obniżał.

Zbadanie systemu zarządzania pozwoliło na sformułowanie następujących wniosków:

- Niesprawne procedury zarządzania operacyjnego – plany sporządzane były na podstawie intuicji, a nie zawartych kontraktów; wydziały produkcyjne były zaskakiwane przez komórkę marketingu zleceniami o bardzo krótkim cyklu realizacji; niewłaściwe przygotowanie produkcji pod względem konstrukcyjnym i technologicznym; brak możliwości dokonania w odpowiednim czasie zaopatrzenia materiałowego; akcyjność w realizowaniu zleceń produkcyjnych.

- Zarządzanie strategiczne w Zakładzie nie funkcjonowało; „wybór” domeny został dokonany w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej; w Gazomecie nie podejmowano próby analizy i redefinicji domeny Zakładu, wyboru produktów – rynków itp. działań składających się na planowanie strategiczne.

- System wynagrodzeń w Zakładzie miał w zasadzie charakter antymotywacyjny; wprowadzone rozwiązania promocyjne (np. za pozyskiwanie zleceń) zostały wdrożone w sposób wadliwy, zamazujący kompetencje różnych komórek w kontaktach z odbiorcami.

W dziedzinie wyników finansowych, jak to zaznaczono wcześniej, załamanie nastąpiło na początku 1994 roku. W tymże roku miało miejsce radykalne zmniejszenie poziomu sprzedaży w wyrażeniu rzeczowym. Spadkowi sprzedaży nie towarzyszyło proporcjonalne obniżenie kosztów. Koszty stałe rozłożone na mniejszy wolumen produkcji doprowadziły do takiego podwyższenia pełnych kosztów jednostkowych, że wystąpiła akumulacja ujemna we wszystkich najważniejszych grupach asortymentowych, z wyjątkiem sprzedaży eksportowej. W przypadku wydziału odlewni wartość sprzedaży zewnętrznej była niższa od technicznego kosztu wytworzenia. Przeprowadzona analiza nie ujawniła w zasadzie przypadków, w których bezpośrednie koszty produkcji przewyższałyby wysokość uzyskiwanych cen.

### 3.2

#### *Identyfikacja podstawowych problemów*

W efekcie przeprowadzonej diagnozy identyfikacja podstawowych problemów przedstawiała się następująco:

### 3.2.1

#### *Niesprawność marketingu*

- niezadowolająca penetracja rynku i mała aktywność w poszukiwaniu szans rynkowych,
- niesprawność i chaos w przyjmowaniu zamówień,
- niesprawność opracowywania zamówień i przekazywania do produkcji (opóźnienia dokumentacji konstrukcyjnej i technologicznej),
- niesprawne przygotowanie ofert (luki i „niedoróbki”),
- niesprawna obsługa klientów w fazie realizacji zamówień,
- niekompletny produkt (brak telemetrii).

### 3.2.2

#### *Niesprawność produkcji*

- niezadowolająca jakość,
- niesprawna kontrola jakości (przechodzenie wybrakowanych detali do dalszych faz produkcji, wypuszczanie wybrakowanych wyrobów gotowych),
- braki w organizacji pracy (nierytmiczności, brak nadzoru itp.),
- niesprawne zaopatrzenie materiałowe (opóźnienia, nieuzasadnione „oszczędności”).

### 3.2.3

#### *Niesprawność zarządzania*

- nieskuteczne planowanie operatywne (zgranie sprzedaży, produkcji, zaopatrzenia i finansów),
- niepełna ocena finansowa jednostek organizacyjnych,
- niejasny i niesprawny system motywacji,
- brak zarządzania strategicznego,
- dezorganizacja działalności w efekcie niewłaściwej struktury organizacyjnej Zakładu.

### 3.2.4

#### *Niewykorzystany majątek*

- majątek produkcyjny,
- majątek nieprodukcyjny,
- zasoby finansowe (zamrożenie kapitału obrotowego).

### 3.3

#### *Założenia metodyczne i kierunki programu naprawczego*

Przy opracowaniu programu naprawczego przyjęto następujące założenia:

1. Program musi mieć wewnętrzny charakter – precyzowanie problemów, koncepcje przedsięwzięć naprawczych i ich wprowadzenie w życie muszą być wewnętrznym dziełem pracowników Zakładu.

2. Nadanie mu powszechnego charakteru – w przygotowanie i realizację programu musi być zaangażowana możliwie duża część załogi.

3. Oparcie się głównie na własnych siłach, jednakże przy pozyskaniu wsparcia ze strony centrali PGNiG.

4. Wykorzystanie konsultantów zewnętrznych do inspirowania pomysłów, analizy i oceny przedstawionych koncepcji oraz do doradztwa w fazie wdrożenia.

5. Podmiotami precyzującymi problemy, proponującymi ich rozwiązania i wprowadzającymi te rozwiązania w życie powinny być zespoły problemowe, liczące 5–7 osób; ich członkowie dobrowolnie przyjmują na siebie zadania naprawcze.

W wyjściowej fazie realizacji programu naprawczego dokonano reorganizacji Zakładu:

1. Tworzono pion techniki i marketingu, odpowiedzialny za kompleksową obsługę klienta, przygotowanie analiz i prognoz rynkowych oraz prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej.

2. Utworzono pion produkcyjny, w którym skoncentrowano działalność produkcyjną, utrzymanie ruchu i zaopatrzenie produkcji.

3. Utworzono pion ekonomiczno-finansowy, prowadzący księgowość finansową i zarządczą, przygotowujący analizy i plany finansowe oraz organizujący planowanie operacyjne i strategiczne.

4. Utworzono pion dyrektora naczelnego, grupujący komórki organizacyjne i pomocnicze.

W ramach zagospodarowania niewykorzystywanego lub niepotrzebnego majątku postanowiono przygotować koncepcję zagospodarowania i wprowadzić ją w życie odnośnie do:

- kotłowni,
- bloków mieszkalnych,
- niewykorzystanego terenu,
- części powierzchni biurowca,
- nadmiernych zapasów magazynowych,



- nadmiernych należności,
- innych elementów nieprawidłowo wykorzystanego majątku.

Realizacja zadań naprawczych została przypisana niżej wymienionym zespołom problemowym.

Zespoły problemowe miały zidentyfikować problemy Zakładu, opracować koncepcję ich rozwiązania i nadzorować wprowadzenie rozwiązań w życie.

#### *A. Zadania Zespołu ds. Strategii Przedsiębiorstwa*

##### 1. Ocena pozycji strategicznej Zakładu

• aktualna domena (produkty i rynki) – mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia,

- potencjalna domena – j.w.,
- analiza portfelowa (zestawienie atrakcyjności rynków z potencjałem konkurencyjnym Zakładu).

##### 2. Sformułowanie wstępnej wizji strategicznej

- wybór domeny,
- program działania (produkt, promocja, ceny, dystrybucja),
- założenia polityki inwestycyjnej,
- założenia polityki finansowej,
- założenia polityki kadrowej,
- koncepcja organizacji Zakładu.

##### 3. Opracowanie procedury planowania strategicznego

• badanie i prognozowanie rynku,  
• analizy sprzedaży, produkcji i finansów,  
• planowanie sprzedaży i produkcji,  
• opracowanie programu działań,  
• przygotowanie programu inwestycyjnego,  
• planowanie finansowe (przychody, koszty, rachunek wyników, bilans, przepływy pieniężne),

- plan rozwoju kadr,  
– plan organizacji,  
– organizacja systemu planowania strategicznego.

##### 4. Wdrożenie systemu planowania strategicznego.

### B. Zadania Zespołu ds. Zarządzania Operacyjnego

1. Opracowanie procedury przyjmowania i opracowywania zamówień.
2. Opracowanie procedury przygotowania ofert (katalogowych i indywidualnych).
3. Przygotowanie procedury realizacji zamówień (wysyłka, montaż, testowanie, serwis).
4. Przygotowanie procedury dokonywania zakupów (łącznie z zarządzaniem zapasami).
5. Opracowanie procedury planowania operatywnego
  - plan sprzedaży,
  - plan produkcji finalnej,
  - plan produkcji detali,
  - plan zakupów,
  - plan finansowy:
  - plan przychodów,
  - preliminarz kosztów,
  - rachunek wyników,
  - przepływy pieniężne,
  - organizacja planowania operatywnego.
6. Wdrożenie systemu planowania operatywnego.

### C. Zadania Zespołu ds. Oceny i Motywacji

1. Wybór koncepcji wewnętrznych powiązań finansowych (centra kosztów).
2. Opracowanie procedury oceny wyników:
  - dla Zakładu jako całości,
  - dla centrów kosztów (ew. centrów zysków),
  - dla wybranych obszarów działań (np. sprzedaż, racjonalizacja itp.).
3. Opracowanie zasad motywacji:
  - system płac i zasady przeszerogowań,
  - udział w wynikach Przedsiębiorstwa,
  - udział w wynikach centrów.
4. Opracowanie koncepcji systemu ewidencji i analiz.
5. Wdrożenie systemu oceny i motywacji.

**D. Zadania Zespołu ds. Zagospodarowania Majątku**

1. Zagospodarowanie niewykorzystanego majątku trwałego.
2. Racjonalizacja wykorzystania zasobów finansowych.

**E. Zadania Zespołu ds. Jakości**

1. Koncepcja i wdrożenie bieżących usprawnień.
2. Przygotowanie koncepcji i wdrożenie systemu ISO 9000.

**3.4****Sukcesy i niepowodzenia w realizacji programu naprawczego i restrukturyzacji Zakładu****Restrukturyzacja zakresu i zasięgu działania**

1. Przekazanie Kotłowni.
2. Odłączenie Odlewni.

Kotłownia wymagała dużych nakładów na modernizację. Jej bieżąca eksploatacja przynosiła straty. Kotłownię przekazano nieodpłatnie Rawickiej Spółdzielni Mieszkaniowej w 1998 roku.

Do spółki utworzonej w 1998 roku na bazie majątku ZUG Gazomet nie wniesiono majątku Odlewni. Decyzję taką podjęto ze względu na długotrwałe negatywne wyniki finansowe tego wydziału.

Poza wymienionymi zmianami pozostałe jednostki biznesowe Gazometu zostały utrzymane w poprzedniej postaci.

**Odbudowa pozycji rynkowej**

1. Ofensywne działania marketingowe na rynku.
2. Rozszerzenie asortymentu produktów.
3. Unowocześnienie dotychczasowych wyrobów.

Utworzono nowy dział sprzedaży oraz dział marketingu. Przeszkolono służby handlowe i marketingowe. Podjęto rozbudowany zestaw działań promocyjnych. Osiągnięte wyniki nie są jednak w pełni satysfakcjonujące. Stąd planowane są dalsze zmiany w koncepcji funkcjonowania handlu i marketingu.

Ewolucja programu produkcji poszła w kierunku poszerzenia asortymentu oraz unowocześnienia i udoskonalenia dotychczasowych wyrobów. Wdrożono do produkcji całkowicie nowe konstrukcje kurków kulowych do gazu i wody. Uruchomiono produkcję w pełni stelemetryzowanych stacji gazowych i nawałni wtryskowych. Nowymi wyrobami są także zestawy zabezpieczające przed wybuchem gazu typu ASBIG (Aktywny System Bezpieczeństwa Instalacji Gazowej) oraz uniwersalne urządzenie ratownicze typu UR.



W tej dziedzinie została już nawiązana współpraca z partnerami zagranicznymi takimi jak: Bopp & Reuther- RMG, Elster-IGA, Verbundnetz Gas AG, Schlumberger-Rombach, Fiorentini, Tartarini.

Takim wzorcowym przykładem może być wspólna produkcja pomiędzy RMG Regel Messtechnik GMBH a Gazometem, oczywiście z różnym wkładem myśli technicznej każdej ze stron, reduktora gazu MONITAC.

Odbudowie pozycji rynkowej służyły także działania zmierzające do podwyższenia jakości produkowanych wyrobów, a w szczególności uzyskiwanie certyfikatów i świadectw. Przykładowo wszystkie obecnie produkowane przez spółkę kurki kulowe mają aprobaty techniczne Instytutu Górnictwa Naftowego i Gazownictwa w Krakowie. Urządzenia ASBIG mają certyfikat na znak bezpieczeństwa „B”. Najnowsze kurki kulowe typu KKK mają także niemiecki certyfikat TÜV. Gazomet jest oficjalnie uznanym przez znaną niemiecką organizację DVGW fachowym projektantem, wytwórcą i serwisantem stacji gazowych redukcyjno-pomiarowych.

#### *Restrukturyzacja finansowa*

Sytuacja finansowa Gazometu nie była nigdy w okresie transformacji dramatyczna. Straty były pokrywane przez właściciela (PGNiG) w postaci pożyczek, które następnie zwiększały wysokość funduszy własnych.

Gazomet nie posiadał nadmiernego zadłużenia w stosunku do dostawców zewnętrznych. Wszystkie zobowiązania były regulowane.

Podjęte wysiłki doprowadziły do istotnego wzrostu wartości sprzedaży. Poziom straty wykazywał tendencję malejącą. Wdrożono procedury ściągania należności, mające służyć poprawie płynności.

Podstawowe dane dotyczące sytuacji finansowej przedstawia tabela 1 (tys. zł) (w nawiasach wyniki ujemne).

Tab. 1 Sprzedaż i wynik finansowy Gazometu w latach 1990–1997

Rok	Sprzedaż	Wynik finansowy brutto	Wynik finansowy netto
1990	6 297,6	2 679,8	169,9
1991	8 838,7	1 356,9	656,8
1992	9 022,2	681,6	317,3
1993	11 475,0	617,2	222,5
1994	12 401,6	–(2 107,2)	–(2 266,8)
1995	16 946,9	–(1 530,4)	–(1 567,8)
1996	25 589,6	–(2 011,2)	–(2 033,1)
1997	35 150,5	–(630,2)	–(608,3)

### *Restrukturyzacja własnościowa*

W 1996 roku Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo zmieniło status prawny z przedsiębiorstwa państwowego na spółkę prawa handlowego – spółkę akcyjną. Gazomet przestał być zakładem przedsiębiorstwa państwowego, a stał się oddziałem spółki akcyjnej.

W kwietniu 1998 roku została zawiązana Spółka pod firmą Zakład Urządzeń Gazowniczych Gazomet Sp. z o.o. z siedzibą w Rawiczu. Jednoosobowym właścicielem spółki jest Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A. Wszystkie udziały zostały pokryte wkładem niepieniężnym w postaci Zakładu Urządzeń Gazowniczych Gazomet w Rawiczu, stanowiącego przedsiębiorstwo w rozumieniu art. 551 kodeksu cywilnego.

### *Restrukturyzacja organizacyjna*

1. Na początku wdrażania programu restrukturyzacji wprowadzono nową strukturę organizacyjną, w której występowały trzy piony: pion produkcyjny, pion techniki i marketingu oraz pion ekonomiczno-finansowy.

2. Po upływie około jednego roku dokonano zmian w strukturze organizacyjnej wyodrębniając trzy piony (przeobrażeniom została również poddana struktura wewnętrzna pionów): pion techniczno-produkcyjny, pion handlowy i pion ekonomiczno-finansowy.

### *Restrukturyzacja zarządzania*

W zakresie zarządzania operacyjnego wykonano następujące przedsięwzięcia:

1. Opracowano i wdrożono procedury przyjmowania, opracowywania i realizacji zamówień.
2. Opracowano i wdrożono procedury przygotowania ofert.
3. Przygotowano i wdrożono procedurę planowania operacyjnego (ilościowego i finansowego).
4. Opracowano i wdrożono procedurę ściągania należności.
5. Opracowano i wdrożono podsystem kontroli, analizy i oceny,
6. Powołano Komitet Operacyjny służący koordynacji działań operacyjnych.

Wymienione podsystemy i procedury nie funkcjonują jeszcze bez zastrzeżeń i wymagają doskonalenia.

W Gazomecie wyodrębniono także tzw. centra kosztów, dla których przygotowywane są budżety kosztów pośrednich. Nie udało się dotychczas stworzyć systemu motywacji za oszczędności budżetowe.



W zakresie zarządzania strategicznego podejmowane były dotychczas wyrwykowe prace. Opracowano listę produktów-rynków (aktualnych i potencjalnych), w odniesieniu do których dwukrotnie oceniono położenie strategiczne Zakładu. Przygotowano plan trzyletni oraz przygotowywane są plany roczne.

#### *Restrukturyzacja zasobów*

1. Bloki mieszkalne – w czerwcu 1995 roku Gazomet przekazał 5 zakładowych budynków Rawickiej Spółdzielni Mieszkaniowej, z czego 73 rodziny pracowników, emerytów i rencistów PGNiG wykupiły mieszkania na własność na preferencyjnych warunkach.

2. W ubiegłym roku sprzedano indywidualnym nabywcom z prawem wieczystego użytkowania gruntów wszystkie pokoje i świetlicę ośrodka wczasowego, a uzyskane środki zasilily Fundusz Socjalny oddziału Gazomet.

3. Niewykorzystany teren – z 24 ha ziemi w wieczystym użytkowaniu przez oddział Gazomet spółka przejęła tylko połowę, z czego blisko 3 ha, a więc 25% powierzchni stanowi grunt niewykorzystany. Wytyczenie przy zbędnym terenie drogi publicznej, ogólnodostępnej zwiększy atrakcyjność oferty sprzedaży niepotrzebnego gruntu.

4. Powierzchnia biurowca – w 60% służy dzisiejszym potrzebom Spółki. Z około 1000 m<sup>2</sup> zbędnej powierzchni biurowej Gazomet wynajmuje już ponad połowę i na pozostałą część poszukuje chętnych.

5. Powierzchnia produkcyjna – w najstarszej części Zakładu została sprzedana miejscowym rodzinnym przedsiębiorcom, a pozostała zagospodarowywana jest zgodnie z planem rozwoju – rozszerzania asortymentu produktów.

6. Zasoby ludzkie – od początku programu naprawczego włączone są w proces restrukturyzacyjny. Pracownicy opracowują i wdrażają posunięcia naprawcze równocześnie szkoląc się i pokonując opory własnych doświadczeń i mentalności. Gazomet organizuje dla swoich pracowników pionów: handlowego, technicznego, produkcyjnego, finansowego, organizacyjnego szkolenia oraz wyjazdy poznawcze do partnerów zagranicznych. W ostatnich dwóch latach pracownicy odwiedzali wielokrotnie takie firmy jak: Verbundnetz Gas, Bopp & Reuther-RMG, Elster Group IGA, Brayn Donkin, Tartarini itp. Ponadto Gazomet organizuje kursy komputerowe i języków obcych: angielskiego i niemieckiego, a także wysyła pracowników na kursy językowe do Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Nie unika się też problemu dopasowywania struktury i racjonalizacji zatrudnienia, którego realizacja należy do najtrudniejszych zadań procesu



naprawczego i restrukturyzacji, zwłaszcza gdy uwzględni się sytuację kadrową i zagrożenie bezrobociem takiej aglomeracji, jaką jest miasto i gmina Rawicz.

7. Park maszynowy – podlega powolnej wymianie i modernizacji zgodnie z potrzebami jakościowymi i rozwoju nowych i unowocześnianych produktów. Szczególnie dział obróbczy dopasowywany jest pod nowy program konstrukcyjny kurków kulowych.

8. Komputeryzacja firmy – od ponad roku wprowadzany jest zintegrowany system komputerowy. Sieć światłowodowa łączy serwer-centrum komputerowe z wszystkimi obiektami i działami, aby w całości objąć problem zarządzania Gazometem. Już w tej chwili system koordynuje sprzedaż, techniczne przygotowanie produkcji, gospodarkę materiałami, środki trwałe, finansowe. Pozostaje do wdrożenia normowanie, czas pracy, kontrola zaawansowania realizacji produkcji, bilansowanie materiałów i surowców, kooperacja.

#### 4

### *Planowane dalsze działania przystosowawcze*

#### *Poszukiwanie właściwego zakresu i zasięgu działania*

1. Firma doradcza przygotowująca na zlecenie właściciela (PGNiG) plan biznesowy w związku z przekształceniem ZUG Gazomet w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością zaleciła, aby w średnim okresie zrezygnować z prowadzenia działalności w zakresie konstrukcji stalowych (eksport).

Postulat ten wymaga gruntownego przemyślenia.

2. Utrzymanie lub zmianę zestawu jednostek biznesowych występujących w ramach obecnego Gazometu uzależnić należy również od preferencji ewentualnego inwestora strategicznego. Niektóre firmy zagraniczne zainteresowane wejściem kapitałowym do Gazometu kwestionują na przykład zasadność utrzymywania w ramach jednej firmy produkcji kurków, które wyróżniają się znaczącą odmiennością technologiczną.

3. Dyskusyjne jest również pozostawienie w ramach struktury Spółki rozbudowanych służb utrzymania ruchu oraz służb transportowych.

#### *Ugruntowanie i rozwój pozycji rynkowej*

1. Dalsze prace nad podniesieniem jakości wyrobów – przewiduje się wprowadzenie systemu jakości ISO 9001 w 1999 roku. System ten przygotowany jest przy współpracy z Verbundnetz GAS AG z Niemiec przez PCBC (Polskie Centrum Badań i Certyfikacji) i TÜV (Stowarzyszenie Nadzoru Technicznego w Niemczech).

2. Weryfikacja szerokości asortymentu produkowanych wyrobów – na przykład wybór opcji specjalizacyjnych w dziedzinie kurków.

3. Wprowadzanie nowych wyrobów, takich jak na przykład: kurki kulowe o niespotykanych dotychczas u producentów krajowych parametrach technicznych i użytkowych – o średnicy 500 mm, ciśnieniu 100 bar.

4. Wyjście z wyrobami gazowniczymi na rynki zagraniczne (we współpracy z inwestorem strategicznym).

5. Uzyskiwanie certyfikatów i świadectw jakości, w tym również uznawanych na rynkach krajów Unii Europejskiej.

#### *Długookresowa równowaga finansowa*

1. Zachowaniu równowagi powinna służyć dynamizacja produkcji i sprzedaży, zapewniająca lepsze wykorzystanie posiadanych przez Gazomet zasobów.

2. Finansowanie modernizacji i rozwoju będzie się odbywać z wykorzystaniem środków pieniężnych wniesionych przez ewentualnego inwestora strategicznego oraz ze źródeł zewnętrznych.

#### *Przewidywana struktura własności*

1. Zgodnie z życzeniami właściciela Gazometu (PGNiG) Spółka ma być w przyszłości firmą prywatną. Może się to stać jednorazowo lub odbywać się etapami.

2. Ocenia się, że dla Gazometu nieodzowne byłoby pozyskanie inwestora strategicznego z branży gazowniczej. Przy wyborze inwestora najważniejsze byłoby spełnienie dwóch kryteriów: zapewnienie dostępu do nowoczesnej technologii produkcji, zarządzania i sprzedaży oraz absorpcji i wykorzystania zasobów Gazometu.

Inne ważne kryteria to: odpowiednio wysoki wkład kapitałowy oraz ewentualny dostęp do zagranicznych rynków zbytu.

3. Posiadane rozeznanie (po rozmowach z kilkoma kandydatami) wskazuje, że powyższe kryteria spełnione są przez inwestorów zagranicznych.

#### *Restrukturyzacja organizacyjna*

1. Przygotowana jest nowa koncepcja funkcjonowania pionu handlu – jej wdrożenie powinno nastąpić w 1998 roku. Podobne przystosowania przejdą inne pionu organizacyjne spółki.

2. Szczegółowe rozwiązania organizacyjne będą kierunkowane uzgodnieniami z inwestorem strategicznym.

Dostosowanie struktury organizacyjnej do wymogów Kodeksu Handlowego oraz wymogów właściciela.

### *Restrukturyzacja zarządzania*

1. Doskonalenie przygotowanych i wdrożonych procedur i systemów zarządzania operacyjnego z położeniem szczególnego nacisku na unowocześnienie systemu norm, wynagrodzeń i innych form motywacji.

2. Wprowadzenie i stosowanie w sposób ciągły i powtarzalny systemu zarządzania strategicznego. Konceptyjnie opracowane są: podsystem planowania strategicznego, podsystem informacji strategicznej oraz podsystem kontroli, analizy i oceny. Od 1998 roku uruchamiana jest procedura planowania strategicznego obejmująca okresy trzyletnie, powtarzalna corocznie w systemie krocącym.

## 5

### *Wnioski*

1. W ZUG Gazomet podjęto w 1995 roku ambitny program naprawczy. Program miał charakter kompleksowy. W jego przygotowanie i realizację została włączona poważna część załogi.

2. Znaczna część przedsiębranych działań zakończyła się sukcesem. Najważniejsze przejawy powodzenia restrukturyzacji to: częściowe odzyskanie pozycji rynkowej, wprowadzenie nowych produktów i modernizacja dotychczasowych, uzyskanie certyfikatów i świadectw jakości, wymierne podniesienie kwalifikacji załogi oraz poprawa wyników finansowych.

3. Nie wszystkie działania naprawcze zakończyły się pełnym sukcesem. Nadal występują problemy z przestrzeganiem procedur zarządzania operacyjnego. Wpływa to na nieterminowość w realizacji kontraktów. Zdarzają się „wpadki” z jakością. Usprawnień wymaga system budżetowania obowiązujący centra kosztów. Konieczne są dalsze zmiany w systemie motywacji. Pełnego wdrożenia wymaga system zarządzania strategicznego.

4. Restrukturyzacja lub naprawa przedsiębiorstwa nie jest działaniem akcyjnym w określonym przedziale czasowym. Jest procesem ciągłym trwającym tak długo, jak istnieje przedsiębiorstwo.





# 4

## *Wnioski dla polityki gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem polityki handlu zagranicznego*

Jedną z konsekwencji przemian dokonujących się w gospodarce polskiej w latach dziewięćdziesiątych jest otwieranie się naszej gospodarki. Integracja ze Wspólnotami Europejskimi, członkostwo w Światowej Organizacji Handlu oraz inne podobne czynniki zdają się wskazywać na to, że w przyszłości postępować będzie proces internacjonalizacji gospodarki polskiej. Powodzenie coraz szerszego włączenia się Polski do gospodarki światowej zależeć będzie w dużym stopniu od konkurencyjności naszej gospodarki<sup>1</sup>. Konkurowanie z innymi gospodarkami ma przy tym co najmniej dwa wymiary: konkurowanie polskich eksporterów na rynkach międzynarodowych oraz konkurowanie producentów krajowych na rynku krajowym z importem.

Teza rozdziału została sformułowana następująco:

1. Polityka gospodarcza państwa powinna wspierać budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw.
2. Polityka gospodarcza powinna traktować sprzyjanie budowaniu konkurencyjności w sposób integralny, tzn. nie dokonywać nieuzasadnionego różnicowania instrumentów wspierania konkurencyjności

---

<sup>1</sup> Na znaczenie konkurencyjności gospodarki wskazuje W. Wilczyński, Ustrój gospodarczy i system regulacji w Polsce. Wpływ na stabilizację i wzrost gospodarczy, Centrum im. A. Smitha, Warszawa 1996, zeszyt nr 18.

w obu wymienionych wymiarach – konkurencyjności eksporterów na rynkach zagranicznych i konkurencyjności producentów krajowych na otwartym rynku krajowym.

W rozdziale przedstawiono:

- zagadnienie internacjonalizacji konkurencji,
- przesłanki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki,
- kierunki tradycyjnej polityki handlu zagranicznego (zagranicznej polityki ekonomicznej),
  - założenia polityki kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych (koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej),
  - zależności pomiędzy polityką proeksportową a polityką przemysłową.

## 4.1

### *Internacjonalizacja konkurencji*

Internacjonalizacja konkurencji nie jest procesem nowym. O jej początkach można mówić wtedy, gdy przedsiębiorstwa tradycyjnie działające na rynkach wewnętrznych w swych krajach macierzystych zaczęły wychodzić z operacjami gospodarczymi (handlowymi, produkcyjnymi) za granicę. Procesy te na większą skalę zaczęły występować w bieżącym stuleciu. Procesy internacjonalizacji konkurencji odnosiły się także, choć ze zrozumiałych względów w ograniczonym zakresie, do polskich przedsiębiorstw działających w całym okresie powojennym, w warunkach obowiązywania zasady państwowego monopolu handlu zagranicznego. Początek rynkowej transformacji gospodarki polskiej wpłynął na znaczne poszerzenie i zintensyfikowanie procesów internacjonalizacji konkurencji z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw. W kontekście powyższego można postawić pytanie o to, jakiego rodzaju przesłanki wpływają na poszerzenie zakresu oraz przyspieszenie umiędzynarodowienia zachowań konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw. Wydaje się, że przesłanki te można zaliczyć do dwóch kategorii: przesłanki o charakterze specyficznym dla Polski i innych krajów postsocjalistycznych oraz przesłanki niespecyficzne, ogólne, związane z ewolucją międzynarodowych stosunków gospodarczych w skali światowej. Specyficzne przesłanki internacjonalizacji to: otwieranie się gospodarek postsoc-



jalistycznych, likwidacja RWPG oraz dążenie do integracji gospodarki z krajami zachodnimi. Druga grupa przesłanek obejmuje różne aspekty postępującej globalizacji działań gospodarczych oraz próby bardziej liberalnego zorganizowania stosunków gospodarczych pomiędzy wszystkimi państwami świata.

Koncepcja otwarcia gospodarki realizowana jest w większości państw postsocjalistycznych. Programy stabilizacji fiskalnej i monetarnej realizowane są równocześnie z liberalizacją szeroko rozumianej polityki handlu zagranicznego. Podstawowe posunięcia w tej dziedzinie dotyczyły: wprowadzenia (ograniczonej) wymienialności waluty narodowej, wprowadzenia względnie liberalnej taryfy celnej, rezygnacji w znacznym stopniu z pozataryfowych instrumentów regulacji eksportu i importu, przeprowadzenia demonopolizacji handlu zagranicznego, wprowadzenia obowiązywania zasady wolności gospodarczej, także do sfery stosunków gospodarczych z zagranicą<sup>2</sup>.

Odejście od instrumentów regulacji właściwych dla gospodarki centralnie administrowanej doprowadziło do „przybliżenia” krajowych eksporterów i importerów do rynków zagranicznych. Dla eksporterów oznaczało to przede wszystkim pełne przejście na samofinansowanie, bez możliwości ubiegania się o subwencje. Import stał się natomiast realnym zagrożeniem dla wytwórców krajowych, którzy, wobec swobody dostępu do walut wymienialnych dla celów sfinansowania importu, niejednokrotnie zaczęli tracić udział w rynku krajowym.

Do internacjonalizacji procesów konkurencji, w których uczestniczą przedsiębiorstwa postsocjalistyczne, przyczyniła się także likwidacja RWPG. RWPG określić można jako enklawę nierynkowych zachowań o skali ponadnarodowej. Z jednej strony RWPG oznaczało dostęp do masowych, pewnych rynków zbytu, dostęp do „tanich” surowców itp., z drugiej jednak strony brak było motywacji do wprowadzania innowacji, kształtowania nowych produktów, podnoszenia jakości. Jednocześnie obowiązujące zasady wymiany (procedura ustalania list towarowych, protokoły roczne, sposób ustalania cen, kursów itp.) doprowadziły do kompletnego zamazania rachunku efektywności związków gospodarczych z zagranicą. Można więc twierdzić, że likwidacja

<sup>2</sup> M. Gorynia, W. J. Otta, Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej, w: *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, red. W. Włodarczyk-Gaczek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995 oraz M. Gorynia, W. J. Otta, *A Strategic Shift in Export Trade*, w: *European Studies*, red. R. Domański, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995.

RWPG współprzyczyniła się do nadania zagranicznym relacjom gospodarczym przedsiębiorstw z byłych państw socjalistycznych charakteru rynkowego, konkurencyjnego.

Bardzo istotną przesłanką internacjonalizacji konkurencji dla przedsiębiorstw postsocjalistycznych są dążenia do integracji gospodarczej z Unią Europejską. Integracja oznacza szybsze i pełniejsze otwarcie gospodarki w stosunku do partnerów z ugrupowania. Kreuje wielkie szanse, ale stwarza też olbrzymie zagrożenia dla przedsiębiorców z usiłującego integrować się kraju. Część z tych szans jest już odczuwalna dla polskich przedsiębiorstw. Ułatwia im się od strony formalnej dostęp do olbrzymiego rynku zbytu. Jednak znoszenie barier administracyjnych, celnych itp. nie gwarantuje jeszcze powodzenia. Reszta należy już do przedsiębiorstw. Muszą one wykazać się posiadaniem przewag konkurencyjnych. Zagrożenia wiążą się przede wszystkim z rezygnacją z ochrony krajowych producentów (którzy do tej ochrony w większości się przyzwyczaili) i z wystawieniem ich na bezpośrednią konfrontację z konkurentami z krajów Unii. Efekty takiego postępowania będą prawdopodobnie dwojakie. Część producentów polskich zostanie zmobilizowana przez rywali do poprawy pozycji konkurencyjnej. Część natomiast nie sprosta warunkom silnej presji konkurencyjnej i upadnie.

Jak wspomniano wyżej, ogólne, niespecyficzne przesłanki internacjonalizacji konkurencji wiążą się m.in. z postępującymi z coraz większym nasileniem procesami globalizacji. Globalizacja rynków jest efektem realizowania przez niektóre firmy działające w skali międzynarodowej strategii globalnych, których przyjęcie wynika ze zmieniających się warunków konkurencji międzynarodowej, prowadzących do zaostrzenia się walki konkurencyjnej<sup>3</sup>. U podstaw globalizacji leżą przede wszystkim przesłanki popytowe. Główną przesłankę tego rodzaju stanowi idea „produktu światowego”, zgodnie z którą, przynajmniej w niektórych branżach, mamy do czynienia z uniformizacją potrzeb w skali międzynarodowej<sup>4</sup>. Uniformizacja potrzeb stwarza podstawę do uniformizacji produktu, a ta z kolei daje szansę osiągnięcia korzyści skali. W ten sposób przesłanki popytowe globalizacji wiążą się z efektywnościowymi. Wśród czynników sprzyjających globalizacji najczęściej wymienia się: możliwość realizacji korzyści skali, konieczność ponoszenia dużych

<sup>3</sup> M. Gorynia, W. J. Otta, Zmiany jakościowe w konkurowaniu na rynkach międzynarodowych, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 3.

<sup>4</sup> T. Levitt, The Globalization of Markets, „Harvard Business Review” 1983, nr 3.



nakładów na badania i rozwój oraz niskie koszty transportu<sup>5</sup>. Strategię globalną definiuje się jako strategię, dzięki której firma działająca w skali międzynarodowej usiłuje osiągnąć przewagę konkurencyjną albo poprzez skoncentrowaną konfigurację (rozmieszczenie, zlokalizowanie poszczególnych rodzajów działalności firmy), albo koordynację (sposób koordynacji w skali międzynarodowej podobnych lub powiązanych między sobą rodzajów działalności firmy), albo stosując obie drogi równocześnie<sup>6</sup>.

Internacjonalizacji konkurencji sprzyjają i sprzyjać będą także regulacje międzynarodowych stosunków ekonomicznych wypracowane przez GATT (Runda Urugwajska) oraz prace kontynuowane przez WTO<sup>7</sup>. Prace te zmierzają docelowo do pełnej liberalizacji międzynarodowej współpracy gospodarczej, w szczególności handlowej. Sukcesywne znoszenie barier w obrocie będzie wpływać na poszerzenie zakresu, a także intensyfikację procesów internacjonalizacji konkurencji.

## 4.2

### *Niekonwencjonalne doktryny ekonomiczne w polityce transformacji*

Kształtowanie polityki przejścia od gospodarki centralnie administrowanej do gospodarki rynkowej opierać się może m.in. na współczesnych doktrynach ekonomicznych. Przez doktrynę gospodarczą rozumie się zazwyczaj zespół poglądów i twierdzeń na temat najlepszego w danych warunkach sposobu regulacji gospodarki. Doktryny ekonomiczne są pomostem łączącym teorię ekonomii i ideologię z polityką gospodarczą. Pozytywna teoria ekonomii dostarcza rozeznania odnośnie do charakteru rzeczywistych procesów regulacji. Normatywna teoria ekonomii, odwołująca się m.in. do ideologii, określa pożądany kształt sposobu regulacji. W takim kontekście politykę gospodarczą można

<sup>5</sup> T. Hout, M. E. Porter, E. Rudden, How Global Companies Win out? „Harvard Business Review” 1982, nr 5.

<sup>6</sup> M. E. Porter, Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston 1986.

<sup>7</sup> Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski, red. J. Kaczurba, E. Kawecka-Wyrzykowska, IK i CHZ, Warszawa 1995 oraz J. J. Michalek, Przyrost handlu artykułami nierolniczymi po Rundzie Urugwajskiej GATT; proste szacunki, w: Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne, red. M. Okólski, U. Sztanderska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 355–399.



rozumieć jako stosowanie przez państwo wielu instrumentów, mających doprowadzić do przejścia od obecnego sposobu do pożądanego, a następnie sprzyjać utrzymaniu sposobu pożądanego<sup>8</sup>.

W tym miejscu nie zamierzamy identyfikować i oceniać pod względem adekwatności, kompleksowości, spójności i stosowalności wszystkich doktryn ekonomicznych, które stanowią podstawę polityki gospodarczej w krajach postsocjalistycznych i które mogą być wykorzystane do kształtowania polityki przejścia. Gdyby podjąć się tego zadania, potencjalnie w rachubę wchodziłyby następujące doktryny: doktryna monetarystyczna, doktryna ekonomii podaży, keynesowska doktryna interwencjonizmu, doktryny wspierania rynku, doktryny wspierania rozwoju, doktryny selektywnego rozwoju<sup>9</sup>.

Pierwsze trzy doktryny są całkowicie ukształtowane, wyprowadzone z dojrzałych koncepcji teoretycznych. Tradycyjnie stanowiły one podstawę polityki gospodarczej w krajach o gospodarce rynkowej. Dalsze trzy doktryny nie są doktrynami jednoznacznie i explicite sformułowanymi, swoją inspirację czerpią z szerszego zestawu koncepcji teoretycznych. Wykorzystywane były jako zaplecze polityki gospodarczej w charakterze pomocniczym, uzupełniającym doktryny głównego nurtu.

W polskiej literaturze dotyczącej problematyki transformacji większość dyskusji początkowo skupiała się na kontrowersji monetarystyczno-keynesowskiej<sup>10</sup>. Nieco później zainteresowanie ekonomistów – badaczy i polityków gospodarczych – skierowało się na doktryny selektywnego rozwoju, przede wszystkim w związku z prowadzoną dyskusją na temat polityki przemysłowej<sup>11</sup>. Stosunkowo najmniej uwagi poświęcano natomiast doktrynom wspierania rynku i doktrynom wspierania rozwoju, które tutaj określono jako niekonwencjonalne. Wydaje się, że doktryny te mogą stanowić obiecujące źródło inspiracji dla kształtowania polityki gospodarczej w okresie przejścia. Rekonstrukcji głównych założeń tych dwóch grup doktryn poświęcono ten podrozdział.

<sup>8</sup> M. Gorynia, O niekonwencjonalnych doktrynach ekonomicznych w polityce transformacji, „*Ekonomista*” 1995, nr 4.

<sup>9</sup> Próbę taką podjęto w pracy: M. Gorynia, Doktrynalne podstawy polityki przejścia, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, praca zbiorowa pod red. W. J. Otta, Poznań 1994.

<sup>10</sup> Por. W. Wilczyński, Monetarizm i keynesizm a przezwyciężenie zapaści polskiej gospodarki, „*Gospodarka Narodowa*” 1991, nr 10; E. Łukawer, Poglądy polskich ekonomistów na ogólne założenia transformacji systemowej, „*Ekonomista*” 1994, nr 6.

<sup>11</sup> Por. K. Porwit, Systemowe uwarunkowania polityki przemysłowej, „*Ekonomista*” 1992, nr 2; K. Kotowicz, Interwencjonizm państwa w procesie zmian strukturalnych. Polityka przemysłowa, „*Gospodarka Narodowa*” 1992, nr 4.

### 4.2.1

#### *Doktryny wspierania rynku (liberalizm gospodarczy – opcja instytucjonalna)*

Doktryny wspierania rynku cechuje stosunkowo niski stopień zwartości. Można je zaliczyć do doktryn liberalnych, ponieważ mechanizm rynkowy jest w nich traktowany jako najlepszy regulator procesów gospodarczych. Wśród doktryn wspierania rynku czołowe miejsce zajmuje doktryna liberalizmu gospodarczego w wersji instytucjonalnej. Nie jest ona samodzielną, autonomiczną koncepcją polityki gospodarczej. Stanowi raczej zmodyfikowaną doktrynę monetarystyczną, idącą w kierunku uwzględnienia wpływu instytucji ekonomicznych na funkcjonowanie gospodarki. Zaplecze teoretyczne instytucjonalnej wersji liberalizmu gospodarczego stanowi tzw. nowa ekonomia instytucjonalna. W przeciwieństwie do wcześniejszych prób ekonomii instytucjonalnej, idących w kierunku zastąpienia ekonomii neoklasycznej, nowa ekonomia instytucjonalna rozszerza, rozbudowuje i modyfikuje ustalenia ekonomii neoklasycznej<sup>12</sup>. W szczególności akceptuje ona fundamentalne założenie o rzadkości zasobów i wynikającej stąd konkurencji w ich zastosowaniu; rezygnuje natomiast z założenia o racjonalności instrumentalnej, które w przeszłości zwalniało teorię ekonomii od rozważań o charakterze instytucjonalnym. W świecie racjonalności instrumentalnej instytucje są niepotrzebne – nie ma bowiem różnicy między światem rzeczywistym a światem postrzeganym przez podejmującego decyzje. Natomiast wybory racjonalnych podmiotów są w pełni przewidywalne na podstawie wiedzy o świecie rzeczywistym, bez uwzględnienia sposobu percepcji i kalkulacji decydenta<sup>13</sup>. Idee i ideologie nie mają w tej sytuacji znaczenia, a w gospodarce liczy się tylko funkcjonowanie efektywnych rynków.

Uchylenie założenia o racjonalności instrumentalnej pozwala dostrzec, że dokonanie wymiany (zawieranie transakcji) wymaga przetwarzania informacji przez podmioty ekonomiczne. Pojawiają się koszty zawierania transakcji, gdyż informacja jest rozproszona asymetrycznie, a jej pozyskiwanie wiąże się z ponoszeniem nakładów. W konwencji nowej ekonomii instytucjonalnej instytucje pojawiają

<sup>12</sup> D. C. North, *Institutions and Economic Theory*, „The American Economist” 1992, nr 1.

<sup>13</sup> H. A. Simon, *Rationality in Psychology and Economics*, w: R. M. Hogarth, M. W. Reder (eds.), *The Behavioral Foundations of Economic Theory*, Chicago 1986, s. 210.



się jako instrumenty redukujące niepewność w wymianie. Instytucje są przy tym rozumiane jako reguły gry obowiązujące w społeczeństwie lub inaczej – jako stworzone społeczne ograniczenia, strukturalizujące interakcje między ludźmi. Zalicza się do nich reguły formalne (prawo) oraz nieformalne ograniczenia (konwencje, normy zachowań itp.). Uczestnikami gry społecznej są organizacje, wśród których wyróżnić można organizacje polityczne, gospodarcze, społeczne, edukacyjne itp. Instytucje oraz sposób, w jaki one ewoluują, wpływają na efektywność gospodarki w czasie.

Ramy analityczne zmian instytucjonalnych ująć można w pięciu sformułowaniach<sup>14</sup>:

1. Podstawowym czynnikiem zmian instytucjonalnych jest ciągła interakcja między instytucjami i organizacjami w rozwiązywaniu problemu rzadkości zasobów.

2. Konkurencja zmusza organizacje do inwestowania w narzędzia i wiedzę, które wpływają na zmianę oceny szans działania i na dokonywane wybory, co w efekcie będzie zmieniać instytucje.

3. Ramy instytucjonalne dostarczają pobudek, które narzucają rodzaj narzędzi i wiedzy postrzeganych jako dające najlepsze efekty.

4. Indywidualne percepcje świata wyprowadzane są z mentalnych konstruktów uczestników gry gospodarczej.

5. W podejściu instytucjonalnym korzyści zakresu, komplementarności i sieciowe efekty zewnętrzne powodują, że zmiana instytucjonalna ma przede wszystkim charakter narastający i zależy od wcześniej wybranej ścieżki postępowania.

Można więc zdefiniować punkty styczne nowej ekonomii instytucjonalnej i analizy neoklasycznej. Nowa ekonomia wychodzi od postulatu rzadkości zasobów i konkurencji w ich zastosowaniu, traktuje ekonomię jako teorię wyboru podanego określonym ograniczeniom, stosuje teorię cen jako istotną część analizy instytucji i uważa zmiany we względnych cenach za główną siłę powodującą zmiany instytucji. Jednocześnie nowa ekonomia instytucjonalna zwiększa zakres i modyfikuje analizę neoklasyczną. Oprócz modyfikacji postulatu racjonalności, traktuje instytucje jako istotne ograniczenie i analizuje rolę kosztów transakcyjnych jako ogniwa instytucje i koszty produkcji. Rozszerza też teorię ekonomii przez włączenie do analizy idei i ideologii, jak również przez modelowanie procesu politycznego jako krytycznego czynnika określającego efektywność gospodarek i jako źródła zróżnicowanej efektywności gospodarek oraz jako wyjaśnienie „nieefektywności” rynków.

<sup>14</sup> D. C. North, op. cit.



W nowej ekonomii instytucjonalnej szczególnie dużo miejsca poświęca się prawom własności. Pojęcie to, wywodzące się z teorii praw własności, wychodzi poza tradycyjne określenia tej kategorii. Prawa własności oznaczają ukształtowane przez prawo i zwyczaje, a także przez moralność uprawnienia ograniczające zakres dyspozycji jednostki co do zawłaszczania i wykorzystywania zasobów w stosunku do innych podmiotów gospodarczych (por. rozdz. 1.5).

Drugim ważnym obszarem zainteresowań nowej ekonomii instytucjonalnej jest analiza transakcji. Prowadzi się ją przyjmując specyficzne założenia behawioralne, tzn. zakłada się ograniczoną racjonalność podmiotów ekonomicznych i oportunizm. Analiza transakcji w nowej ekonomii instytucjonalnej obejmuje trzy podstawowe wymiary: specyficzność zasobów, niepewność i częstotliwość. Układ cech transakcji, czyli kombinacja specyficzności zasobów, niepewności i częstotliwości, decyduje o preferowanym – z punktu widzenia minimalizacji kosztów transakcyjnych – sposobie regulowania transakcji. Sposób ten należy do spectrum, którego krańcowe stanowią regulacja rynkowa (rynek) i regulacja hierarchiczna (hierarchia).

W nowej ekonomii instytucjonalnej można wyróżnić dwa podstawowe nurty analizy transakcji: nurt monopolu i nurt efektywności<sup>15</sup>. W pierwszym nurcie na uwagę zasługują cztery koncepcje: teoria dźwigni, koncepcja dyskryminacji cenowej, koncepcja barier wejścia oraz koncepcja zachowania strategicznego. W nurcie efektywności należy wymienić: koncepcję praw własności, teorię agencji oraz teorię kosztów transakcji.

Ustalenia nowej ekonomii instytucjonalnej w jej warstwie pozytywnej nie pozostają bez wpływu na wyprowadzaną z niej doktrynę gospodarczą jako bazę dla prowadzenia polityki ekonomicznej. Nie wszyscy zwolennicy liberalizmu gospodarczego podzielają właściwy przedstawicielom koncepcji monetarystycznej pogląd o samoczynnych zdolnościach adaptacyjnych gospodarki i możliwościach „samoobrony” mechanizmu rynkowego. Wskazują oni na to, że w rzeczywistej gospodarce występują istotne bariery, najczęściej o charakterze instytucjonalnym, ograniczające skuteczność mechanizmu rynkowego. Bariery te mogą mieć charakter historyczny – mogą wyłaniać się jako skutek historycznych procesów rozwoju gospodarczego. Mogą być one immanentnie związane z własnościami przedmiotów (towarów) i/lub uczestników (sprzedawców i nabywców) wymiany rynkowej. Mogą wreszcie powstawać poza sferą gospodarowania. Usunięcie tych barier wymaga

<sup>15</sup> O. E. Williamson, *The Economic...*, op. cit., s. 23–29.

zwykle świadomych działań jakiegoś podmiotu (państwa lub innej organizacji). Można tylko ograniczyć oddziaływanie części barier, lecz część z nich jest w ogóle nieusuwalna.

Punktem wyjścia formułowanej przy takich założeniach prorynkowej polityki gospodarczej jest identyfikowanie zakłóceń w funkcjonowaniu mechanizmu rynkowego i ustalenie ich przyczyn, czyli diagnoza. Istnieje wiele szkół „diagnostycznych”. Znacząca ich grupa wiąże występowanie zakłóceń rynku ze zjawiskami koncentracji władzy (siły) rynkowej w rękach niewielkiej liczby podmiotów rynku. Przejawy praktyk monopolistycznych (ograniczenia terytorialne i dotyczące klientów, narzucanie cen odsprzedaży, porozumienia o wyłączności, integracja pionowa itp.) odnosi się przy tym do nabywców i/lub rywali. Na monopolistycznych zachowaniach wobec nabywców uwagę skupiają teoria „dźwigni monopolistycznej” oraz koncepcje dyskryminacji cenowej. Teorię dźwigni wiąże się z tzw. wczesną szkołą harwardzką, natomiast dyskryminację cenową ze „szkołą chicagowską”<sup>16</sup>. Koncepcje dźwigni podkreślają zjawisko występowania niestandardowych praktyk umownych, rozszerzających początkową władzę monopolistyczną. Zwolennicy drugiej szkoły traktują zakres władzy monopolistycznej jako niezmienny. Dyskryminacja cenowa jest środkiem, poprzez który urzeczywistnia się utajona władza monopolistyczna.

Badania praktyk monopolistycznych stosowanych wobec rywali skupiają się na zjawisku powiększania władzy monopolistycznej dużych firm w stosunku do małych, aktualnych lub potencjalnych (tzw. nowe wejścia) konkurentów. Praktyki monopolistyczne mogą polegać tu na wznoszeniu tzw. barier wejścia<sup>17</sup> czy ogólniej – barier mobilności<sup>18</sup>.

Modele barier wejścia są rozwijane i modyfikowane w ramach koncepcji tzw. strategicznego zachowania się. Za najbardziej istotne modyfikacje i uzgodnienia wprowadzone przez teorie strategicznego zachowania uważa się:

- wyjście poza modele dominującej firmy<sup>19</sup>,
- precyzyjniejsze wyjaśnienie przyczyn i korzyści z blokowania nowych wejść<sup>20</sup>,

<sup>16</sup> R. A. Posner, *The Chicago School of Antitrust Analysis*, „University of Pennsylvania Law Review” 1979, nr 127.

<sup>17</sup> J. Bain, *Barriers to New Competition*, Cambridge, Mass. 1956.

<sup>18</sup> R. E. Caves, M. E. Porter, *From Entry Barriers to Mobility Barriers*, „Quarterly Journal of Economics” 1971, vol. 91.

<sup>19</sup> O. E. Williamson, *Markets...*, op. cit.

<sup>20</sup> A. Dixit, *The Role of Investment in Entry Deterrence*, „Economic Journal” 1980, vol. 90.



- zwrócenie uwagi na rozróżnienie specyficznych i niespecyficznych kosztów nowych wejść<sup>21</sup>,
- analizę problemu wiarygodności gróźb (credible and non-credible threats)<sup>22</sup>,
- wprowadzenie modeli gier uchylających założenie o pełnej informacji<sup>23</sup>,
- analizę asymetrii kosztów w stosunkach między ustabilizowanymi firmami i nowymi wejściami (np. problem krzywej uczenia się)<sup>24</sup>.

Monopolizacja i koncentracja władzy rynkowej są najczęściej związane z historycznymi procesami ewolucji gospodarek. Można w tym przypadku mówić o historycznych barierach sprawności rynku. Część badaczy zajmujących się studiowaniem i przeciwdziałaniem zjawisku niepowodzenia rynku (market failure) wiąże jednak to zjawisko z pewnymi immanentnymi cechami podmiotów i procesów gospodarczych. Cechy te powodują to, że gospodarka nie osiąga stanu optimum Pareto i pojawiają się tzw. efekty zewnętrzne (externalities).

Dotychczas uwaga skoncentrowana była na ekonomicznych barierach skuteczności mechanizmu rynkowego. Jednakże instytucje ekonomiczne, a w tym mechanizm rynkowy, nie działają w próżni. Ład gospodarczy jest ściśle powiązany z łaodem społecznym. Zjawiska ekonomiczne, polityczne czy kulturowe wzajemnie na siebie oddziałują i się do siebie dopasowują<sup>25</sup>. Słuszna przy tym wydaje się teza, że „...sukces instytucji ekonomicznych zależy w znacznym stopniu od charakteru kultury, w której są osadzone, nie zaś od charakteru owych instytucji”<sup>26</sup>. Tak więc mechanizm rynkowy może prowadzić do różnych następstw w zależności od tego, czy szeroko pojęte otoczenie kulturowe, charakterystyczne dla danego społeczeństwa, będzie sprzyjało, utrudniało czy wręcz wypaczało działanie rynku.

<sup>21</sup> A. Dixit, A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers: The Durability of Capital, „Bell Journal of Economics” 1979, vol. 11.

<sup>22</sup> C. Eaton, R. G. Lipsey, Exit Barriers are Entry Barriers: The Durability of Capital, „Bell Journal of Economics” 1980, vol. 11.

<sup>23</sup> P. Milgrom, J. Roberts, Predation, Reputation and Entry Deterrence, „Journal of Economic Theory” 1982, vol. 27.

<sup>24</sup> A. M. Spence, The Learning Curve and Competition, „Bell Journal of Economics” 1982, vol. 12.

<sup>25</sup> Por. W. J. Otta, M. Gorynia, P. Przybylski, M. Ratajczak, Drogi do rynku. Koncepcyjne podstawy rynkowej transformacji gospodarki, Poznań 1991 (maszynopis).

<sup>26</sup> K. E. Boulding, Religijne podstawy postępu ekonomicznego, w: Ponad ekonomią, Warszawa 1985, s. 70.



Istotnym czynnikiem decydującym o skuteczności mechanizmu rynkowego jest stan świadomości społecznej, a więc to, jak dalece społeczeństwo rozumie i akceptuje reguły gry towarzyszące działaniu rynku. Niekiedy formalnemu poparciu dla rozwiązań rynkowych towarzyszy zdecydowana niechęć do poniesienia kosztów z tym związanych. Zwłaszcza w warunkach niestabilności sytuacji społeczno-politycznej może to prowadzić do ograniczenia przez państwo zakresu działania rynku. Niesprzyjający skutecznemu funkcjonowaniu mechanizmu rynkowego stan świadomości społecznej może też odgrywać istotną rolę przy konstruowaniu programów wyborczych zawierających obietnice „panowania” nad rynkiem i traktowania przesłanek społecznych jako nadrzędnych wobec kryterium efektywności ekonomicznej.

Wśród pozaekonomicznych uwarunkowań działania mechanizmu rynkowego nie można pominąć istotnego składnika kultury, jakim jest religia. Niekiedy wpływ religii na funkcjonowanie rynku przedstawiany jest w kategoriach wartościujących. Zwłaszcza wyznawcy protestantyzmu skłonni są do twierdzenia, że to właśnie protestantyzm szczególnie sprzyja gospodarce rynkowej. Tak bowiem jak gospodarka rynkowa oparta jest przede wszystkim na indywidualnej decyzji i konkurencji, tak również protestantyzm reprezentuje wolną inicjatywę w sferze religii, czyli że „...odpowiedzialność jednostki za jej życie religijne i zbawienie nie realizuje się za pośrednictwem księdza czy nakazanych czynności obrzędowych”<sup>27</sup>. W opinii protestantów katolicyzm, a jeszcze bardziej prawosławie, oparte są na zorganizowanym kolektywizmie, co osłabia pozaekonomiczne podstawy skuteczności mechanizmu rynkowego. Zwolennicy przytoczonego poglądu powołują się na fakt, że wśród krajów o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej, znajdujących się w obrębie kultury chrześcijańskiej, w większości przeważa bądź stanowi istotną część ludność związana z protestantyzmem.

Niezależnie od akceptowania lub odrzucania przedstawionego poglądu na wzajemne dostosowanie różnych religii i gospodarki rynkowej nie ulega wątpliwości, że każda religia niesie ze sobą bardzo istotne przesłanki moralne i etyczne działania człowieka, także w sferze gospodarczej. Przekonanie o tym, że można pogodzić skuteczność mechanizmu rynkowego z zasadami etyczno-moralnymi, wynikającymi w znacznej mierze z przesłanek religijnych, leży u podstaw społecznej nauki kościoła katolickiego.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 76.

Z koncepcji badaczy barier sprawności mechanizmu rynkowego wypływają istotne wnioski (dyrektywy) praktyczne pod adresem prorynkowej polityki gospodarczej. Ci, którzy dopatrują się zakłóceń rynku głównie w procesach monopolizacji, zalecają politykę demonopolizacji (antymonopolową, antytrustową). Najczęściej jest ona skierowana na osiągnięcie dwóch celów:

- zapobieganie lub niedopuszczanie do powstawania monopolii (polityka *ex ante*),
- znoszenie monopolii (polityka *ex post*).

Należy zauważyć, że im wyższy stopień realizacji pierwszego celu, tym mniej pozostaje do zrobienia w zakresie likwidacji monopolii. W krajach o dużej tradycji w dziedzinie polityki antymonopolowej szczególny nacisk kładzie się na działania prewencyjne, mające pozwolić unikać powstawania sytuacji monopolistycznych.

Polityka antymonopolowa o charakterze prewencyjnym obejmuje kilka grup zakazów. Pierwsza grupa zabrania zawierania przez konkurentów porozumień ograniczających konkurencję, np. porozumień odnośnie do poziomu cen, przywództwa cenowego, podziału zysków. Druga grupa nie pozwala na narzucanie partnerom warunków kontraktów ograniczających konkurencję, np. klauzule wzajemności (*reciprocity*) warunkujące kupno towaru od danego partnera kupnem wzajemnym, klauzule zobowiązujące do niedokonywania zakupów u konkurentów. Wreszcie trzecia grupa zakazów dotyczy dokonywania fuzji – poziomych (z dotychczasowymi konkurentami), pionowych (z dostawcami i/lub odbiorcami) oraz typu konglomeratowego (z firmami z innych branż).

W polityce antymonopolowej o charakterze represyjnym stosowane agencje rządowe prowadzą postępowania zmierzające do wykrycia naruszeń regulacji antymonopolowych, a kompetentne organy (zazwyczaj specjalne sądy) orzekają, czy rzeczywiście wystąpiło naruszenie prawa i nakazują przywrócenie sytuacji zgodnej z prawem (np. przez unieważnienie umowy o przejęciu przedsiębiorstwa, przez nakaz podziału przedsiębiorstwa i/lub sprzedaży jego części).

Wnioski wysuwane przez zwolenników teorii władzy rynkowej zostały jednak zakwestionowane z dwóch stron. Z jednej strony podważają je kontynuatorzy tradycji neoklasycznej. Sformułowali oni koncepcję rynku kwestionowalnego (*contestable*), czyli rynku o niskich barierach wejścia (tzw. wolne wejście)<sup>28</sup>. Na takim rynku nawet pełny monopolista

<sup>28</sup> W. J. Baumol, J. Panzer, R. Willig, *Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure*, „American Economic Review” 1982, vol. 72.



musi zachowywać się zgodnie z regułami wolnej konkurencji. Nie tyle więc jest istotna struktura podmiotowa rynku, ile bariery wejścia na dany rynek, np. ograniczenia administracyjne nakładane przez państwo.

Z drugiej strony zwolennicy teorii kosztów transakcji, praw własności, agencji itp. twierdzą, że tzw. niestandardowe zachowania umowne (np. dyskryminacja cenowa) nie zawsze są przejawem władzy monopolistycznej i nie zawsze prowadzą do spadku społecznej efektywności. Do tego trzeba dodać wspomniane już immanentne niesprawności rynku w przypadku niektórych towarów i podmiotów wymiany (np. dobra publiczne) oraz niekiedy nie sprzyjający rynkowi kontekst kulturowy, społeczny i polityczny. Tak więc prorynkowa polityka gospodarcza nie może ograniczać się do tradycyjnie interpretowanej prewencyjnej i represyjnej polityki antymonopolowej, czyli do polityki ochrony i odbudowy rynku. W wielu sytuacjach konieczna jest polityka wspomaganie lub wspierania rynku. Główne kierunki tej polityki są następujące:

- tworzenie i podtrzymywanie struktury podmiotowej sprzyjającej zachowaniom konkurencyjnym, np. wspomaganie nowych wejść (zakładania nowych przedsiębiorstw), wspomaganie drobnych przedsiębiorstw itp.;
- wspomaganie obszarów działalności gospodarczej immanentnie niepodatnych na regulację rynkową, np. niektórych dziedzin badawczych, usług publicznych, elementów infrastruktury;
- kształtowanie przyjaznego rynkowi otoczenia społecznego, kulturowego i politycznego;
- wspomaganie mechanizmów regulacji uzupełniających działanie mechanizmu rynkowego (np. samorządności gospodarczej).

Polityka wspomaganie rynku jest szczególnie ważna w okresie transformacji systemów gospodarczych, np. przy przechodzeniu od gospodarki administrowanej do gospodarki rynkowej. W systemach nierynkowych wiele istotnych dla funkcjonowania rynku dziedzin gospodarowania nie ukształtowało się, zanikło lub uległo deformacji. Dotyczy to np. infrastruktury usługowej rynku (systemu bankowego, instytucji badawczych), infrastruktury technicznej (telekomunikacja, transport), infrastruktury edukacyjnej. Wiele z tych dziedzin ma w przyszłości szanse działania na zasadach całkowicie rynkowych. Początkowy ich rozwój jest jednak albo zupełnie niemożliwy bez wspomaganie przez państwo, albo byłby niezwykle powolny.

Wszystko to świadczy o potrzebie tworzenia polityki przekształceń rynkowych na podstawie rzetelnego rozpoznania i diagnozy sytuacji wyjściowej. Jest to ważne zwłaszcza w krajach daleko odbiegających od



modelu gospodarki rynkowej oraz krajach tkwiących w otoczeniu kulturowym i społecznym, które trudno uznać za jednoznacznie sprzyjające zmianom w kierunku rozwiązań rynkowych. Wydaje się, że polityka prorynkowa powinna uwzględniać sektorowe zróżnicowania.

Koncepcje instytucjonalne nie pozostawiają też wątpliwości co do tego, że nawet w krajach o najbardziej rozwiniętej gospodarce występują i będą występować obszary, w których mechanizm rynkowy nie ma szans sprawnie działać, nawet w przypadku prorynkowych posunięć instytucjonalnych (np. wspomaganie nowych wejść). W tych obszarach konieczna jest polityka interwencyjna, a nawet ograniczanie rynku.

Występowania obszarów niepodatnych na samoregulację rynkową można spodziewać się zwłaszcza w gospodarkach znajdujących się w procesie transformacji. W tym przypadku ryzykowne byłoby odrzucenie a priori koncepcji polityki interwencyjnej, koncepcji korporacjonizmu (regulowania gry politycznej) itp.

Cechą wyróżniającą doktryny wspierania rynku jest zwrócenie przez nie uwagi na szczególne znaczenie aspektu instytucjonalnego procesów gospodarowania. W ich ujęciu państwo powinno przyczyniać się do tworzenia i podtrzymywania instytucji charakterystycznych dla rynku, nie powinno natomiast ingerować w aspekty strukturalne alokacji zasobów. Dokona się ona samoczynnie pod warunkiem istnienia i sprawnego działania instytucji rynkowych.

Część zaleceń formułowanych przez doktryny wspierania rynku odnosi się do poziomu makroekonomicznego, czyli dotyczy całej gospodarki. Jednocześnie pokażna część rekomendacji dla polityki gospodarczej adresowana jest do szczebla niższego – mezoekonomicznego.

## 4.2.2

### *Doktryny wspierania rozwoju*

Zaplecze teoretyczne doktryn wspierania rozwoju stanowią teorie dynamiki gospodarczej. Wielość tych teorii oraz znaczne robieżności między niektórymi z nich sprawiają, że również doktryny wspierania rozwoju nie są zwartym systemem twierdzeń na temat pożądanego kształtu systemu gospodarczego i związanych z nim zaleceń dla polityki gospodarczej. Z tego względu przedstawienie rekomendacji pod adresem polityki gospodarczej formułowanej zgodnie z doktrynami wspierania rozwoju musi być poprzedzone nieco szerszym omówieniem ich podstaw teoretycznych.

W obrębie teorii dynamiki gospodarczej wyróżnić można m.in. trzy grupy teorii, które wywarły istotny wpływ na kształtowanie doktryn wspierania rozwoju. Są to następujące grupy teorii: wzrostu gospodarczego, rozwoju gospodarczego i rozwoju krajów słabo rozwiniętych gospodarczo.

Teorie wzrostu gospodarczego można zakwalifikować do dwóch nurtów: postkeynesistowskiego i neoklasycznego. Najważniejsi przedstawiciele nurtu postkeynesistowskiego to: J. Robinson, A. Robinson, R. Harrod, E. D. Domar, R. F. Kalm, N. Kaldor, G. Bombach i w pewnym sensie M. Kalecki. Podstawową tezę łączącą poglądy wymienionych badaczy było twierdzenie, że proces gospodarczy nie daje się prawidłowo opisać w kategoriach alokacji rzadkich zasobów w statycznym modelu równowagi ogólnej, lecz tylko w obrębie analizy dynamicznej. W konsekwencji kluczem do zrozumienia gospodarki jest analiza akumulacji i wzrostu<sup>29</sup>. Teorie wzrostu zmierzają do przedstawienia warunków dynamicznej równowagi, rozumianej jako długofalowa równowaga wzrostu dochodu narodowego z jednej i zdolności produkcyjnych z drugiej strony. Równowaga taka ma umożliwić osiągnięcie stałego tempa wzrostu, pozwalającego na wykorzystanie mocy produkcyjnych i zapewnienie pełnego zatrudnienia.

W nurcie neoklasycznym teorii wzrostu gospodarczego na uwagę zasługują prace J. Meade'a, R. Solowa i T. Swanna. Koncepcje te wychodzą z założenia, że możliwość wyboru metod wytwarzania oraz samoregulująca rola stopy procentowej (dzięki czemu można zrównoważyć rozmiary inwestycji i oszczędności w danym okresie) pozwalają gospodarce rynkowej samoczynnie wejść na ścieżkę zrównoważonego wzrostu gospodarczego.

Wśród teorii rozwoju gospodarczego najważniejsze miejsce zajmuje teoria J. A. Schumpetera. Jej uwaga koncentruje się na endogenicznych czynnikach rozwoju gospodarczego, czyli czynnikach tkwiących w samym układzie gospodarczym. Czynnikiem tymi są nowe kombinacje produkcyjne i handlowe, które powstają jako rezultat pogoni za zyskiem. Drugim wyróżnikiem teorii Schumpetera jest zwrócenie uwagi na rolę przedsiębiorcy w procesie rozwoju gospodarczego.

Specyficzną grupę teorii dynamicznych stanowią teorie rozwoju krajów słabo rozwiniętych gospodarczo. Główne teorie, aczkolwiek wyróżnia je swoistość przedmiotu badania, zaliczyć można do dwóch

---

<sup>29</sup> M. Belka, Współczesny keynesizm. Ewolucja i główne kierunki, „*Ekonomista*” 1990, nr 4–5.



grup: teorie nawiązujące do tradycji neoklasycznej oraz teorie wywodzące się z inspiracji keynesowskiej. Wspólną cechą tych teorii jest znaczne rozbudowanie ich warstwy normatywnej, co ułatwia identyfikowanie elementów doktryn gospodarczych z nich wyprowadzanych. Najważniejsi przedstawiciele teorii rozwoju krajów słabo rozwiniętych gospodarczo to: F. Bentham, R. Nurkse, G. Myrdal, W. W. Rostow, P. N. Rosenstein-Rodan, H. B. Chenery.

W grupie teorii odwołujących się do inspiracji neoklasycznej charakterystyczne jest przyjmowanie tezy, że tradycyjne oszczędności są niezbędną przesłanką procesu inwestowania. Teorie te, podkreślając minimalny, głodowy poziom konsumpcji na jednego mieszkańca, początkowo nie umiały wskazać innego sposobu akumulacji niż pomoc zagraniczna. Później dostrzeżono, że można osiągnąć wzrost zdolności akumulacyjnych przez bardziej równomierną dystrybucję bogactwa. Stwierdzono bowiem, że wysoka koncentracja dochodów w nielicznych grupach społeczeństwa krajów rozwijających się nie sprzyja wysokim inwestycjom przyspieszającym rozwój, gdyż dochody te są inwestowane głównie w nieruchomości lub za granicą. W nurcie neoklasycznym dużą rolę odegrały koncepcje „rozwoju przez handel”. Głoszą one, że możliwe jest przewyższenie zacofania w warunkach liberalizmu dzięki wykorzystaniu efektów międzynarodowego podziału pracy. Koncepcje te negują potrzebę prowadzenia przez państwo słabo rozwiniętej polityki industrializacji i stoją na stanowisku, że wzrost gospodarczy może się odbywać samoczynnie, a ingerencja państwa może mieć jedynie uzupełniające znaczenie.

Teorie rozwoju krajów słabo rozwiniętych nawiązujące do tradycji keynesowskiej starają się wykazać, że swobodna gra sił rynkowych w krajach słabo rozwiniętych gospodarczo utrzymuje w nich stan zacofania gospodarczego, co przedstawiono np. w teorii kumulatywnych procesów okrężnych R. Nurksego<sup>30</sup>. Konieczną przesłanką zainicjowania wzrostu gospodarczego jest więc aktywna ingerencja państwa.

Zarysowane teorie nie stanowią podstawy do sformułowania jednolitego, zwartego zestawu zaleceń dla polityki gospodarczej. Z teorii nawiązujących do tradycji neoklasycznej wynikają wnioski zbliżone do tych, które zwyczajowo wyprowadzane są z doktryny monetaryzmu. Najważniejsze zalecenia dla polityki gospodarczej wynikające z pozostałych teorii prezentujemy niżej.

---

<sup>30</sup> R. Nurkse, *Problemy tworzenia kapitału w krajach gospodarczo słabo rozwiniętych*, Warszawa 1967, s. 26.



Można sformułować ogólną uwagę, że doktryny wspierania rozwoju sugerują potrzebę stosowania narzędzi polityki gospodarczej ingerujących w procesy alokacji zasobów w celu dokonania takiej ich alokacji, która będzie sprzyjać rozwojowi gospodarstwu. Uwagę tych doktryn absorbuje aspekt strukturalny wykorzystania zasobów, odnoszony głównie do poziomu makro. Wyrazem tak rozumianej prorozwojowej polityki gospodarczej będzie przede wszystkim stosowanie tradycyjnych narzędzi makroekonomicznych wpływających na skłonność do oszczędzania i inwestowania. Na ten aspekt polityki wspierania rozwoju zwraca uwagę na przykład R. Harrod pisząc, że państwo może ingerować w przebieg wzrostu gospodarczego wpływając na wysokość stopy procentowej, która może zachęcać do inwestycji kapitałochłonnych lub kapitałoszczędnych<sup>31</sup>. W podobnym duchu wypowiada się E. Domar twierdząc, że państwo może interweniować, gdy wzrost gospodarczy jest nie zrównoważony, np. obniżając stopę procentową lub podejmując własne inwestycje<sup>32</sup>.

Zbliżone konkluzje odnośnie do roli państwa w stymulowaniu wzrostu gospodarczego można wyprowadzić z teorii rozwoju krajów słabo rozwiniętych gospodarczo. Wskazuje się w nich, że nie jest możliwe zainicjowanie procesu wzrostu w kraju słabo rozwiniętym bez ingerencji państwa. R. Nurkse twierdzi np., że przerwanie procesów kumulacyjnych wymaga aktywnej ingerencji państwa, skierowanej na tworzenie sektora przemysłowego<sup>33</sup>. Koncepcje Nurksego rozwinął G. Myrdal w ogólną zasadę „kumulatywnej i okrężnej przyczynowości”<sup>34</sup>. Zdaniem tego autora przerwanie procesów kumulacyjnych działających w kierunku petryfikacji stanu zacofania gospodarczego wymaga oddziaływania na gospodarkę czynników zewnętrznych, wśród których najbardziej realnym jest działalność państwa. Na jeszcze inny aspekt roli państwa w alokacji zasobów w krajach rozwijających się zwraca uwagę R. Nurkse wskazując, że tylko inicjatywa państwa może zapewnić uruchomienie inwestycji komplementarnych, w zakresie umożliwiającym powstanie „korzyści zewnętrznych”. Polegają one na tworzeniu przez jedne inwestycje popytu na produkty innych przedsięwzięć inwestycyjnych.

<sup>31</sup> R. F. Harrod, *Towards a Dynamic Economics*, London 1984, s. 85 i dalsze.

<sup>32</sup> E. Domar, *Szkice z teorii wzrostu gospodarczego*, Warszawa 1962, s. 163.

<sup>33</sup> R. Nurkse, *Problemy...*, op. cit.

<sup>34</sup> G. Myrdal, *Teoria ekonomiczna a kraje gospodarczo nierozwinięte*, Warszawa 1958.

Rola państwa wyprowadzana z teorii rozwoju krajów słabo rozwiniętych nie ogranicza się jednak do stosowania różnych instrumentów, mających doprowadzić do ustalenia się potrzebnej stopy tworzenia kapitału. Postulowane funkcje państwa zwiększają się także i obejmują tworzenie i rozbudowę infrastruktury oraz bezpośrednie prowadzenie państwowych inwestycji produkcyjnych, związanych ze stworzeniem i rozbudową przemysłu ciężkiego. Ta propozycja odnosi się zazwyczaj wyłącznie do okresu startu, po czym przedsiębiorstwa powinien przejąć kapitał prywatny. Zwraca się także uwagę na konieczność zapewnienia podaży artykułów konsumpcyjnych w celu kontynuacji wzrostu gospodarczego. Ze względu na konieczność przeciwdziałania inflacji państwo nie powinno dopuszczać do nadmiernego rozwoju inwestycji w przemyśle środków produkcji oraz inwestycji infrastrukturalnych. Potrzebny jest więc kompromis równowagi bieżącej z zadaniem długofalowego rozwoju.

Należy podkreślić, że problematyka roli państwa w stymulowaniu procesów rozwojowych w krajach rozwijających się podejmowana jest szeroko w nurcie polityki rozwoju (*development policy*) nazywanym również strukturalistycznym. Generalnie nurt ten uważany jest za opozycyjny w stosunku do zaleceń doktryn liberalnych, adresowanych do krajów słabo rozwiniętych. Ze względu na często podkreślane podobieństwa między krajami przechodzącymi od gospodarki socjalistycznej do gospodarki rynkowej a krajami rozwijającymi się uzasadnione wydaje się przedstawienie głównych cech strukturalizmu oraz omówienie kontrowersji dzielących ten nurt z polityką liberalizmu gospodarczego.

Nurt polityki rozwoju jest nurtem wielowątkowym, reprezentowanym przez wielu autorów, a równocześnie wewnątrznie bardzo zróżnicowanym<sup>35</sup>. Poglądy jego przedstawicieli przechodziły swoistą ewolucję, którą cechowały na przemian etapy zbliżania się do i oddalania się od koncepcji liberalizmu gospodarczego. Szczególnie intensywny rozwój prac zaliczanych do polityki rozwoju nastąpił w latach 1950–80. Najważniejszymi przedstawicielami nurtu są: H. B. Chenery, G. Myrdal, R. Nurkse, R. Prebisch, P. Rosenstein-Rodan, D. Seers, H. Singer oraz J. Tinbergen.

---

<sup>35</sup> Ch. Colclough, *Structuralism Versus Neo-liberalism: An Introduction*, w: *States or Markets? Neo-liberalism and the Development Policy Debate*, red. Ch. Colclough, J. Manor, Oxford 1991.



Podstawowym wyróżnikiem nurtu strukturalistycznego jest pozostawanie w opozycji do wielu twierdzeń, zarówno w warstwie pozytywnej, jak w warstwie normatywnej, w stosunku do ekonomii neoklasycznej oraz wyprowadzanych z niej koncepcji polityki gospodarczej, a w szczególności do koncepcji neoliberalizmu. Strukturaliści nie kwestionują ogólnego schematu analitycznego ekonomii neoklasycznej.

Przedstawiciele nurtu polityki rozwoju kwestionują jednak zasadność rekomendacji dla polityki gospodarczej w krajach rozwijających się, wyprowadzanych z podejścia neoklasycznego. Ich zdaniem, tradycyjne dyrektywy mogą w tym przypadku zawodzić. Na przykład rygorystyczne przestrzeganie prawa antymonopolowego w krajach rozwijających się może utrudniać powstanie rodzimej produkcji. Lobbies zajmujące się ochroną środowiska mogą być traktowane jak siły stawiające pod znakiem zapytania perspektywę industrializacji niektórych krajów. Wprowadzenie płac minimalnych, uzasadnione względami socjalnymi, przyczyni się do poprawy warunków życia osób najmniej zarabiających tylko wtedy, gdy całość zatrudnionych pracuje na warunkach legalnych. W przeciwnym wypadku regulacja ta przyczyni się do poprawy poziomu zamożności wąskiej, legalnie zatrudnionej grupy ludzi, a pozostałym będzie wręcz przeszkadzać w zdobywaniu oficjalnego zatrudnienia.

Strukturaliści uogólniają te spostrzeżenia i formułują tezę, że struktury większości krajów rozwijających się istotnie różnią się od struktur krajów rozwiniętych. Gospodarki krajów rozwijających się reagują inaczej na określone środki polityki gospodarczej niż gospodarki krajów rozwiniętych. Stosowanie tych środków nie powinno bazować na stereotypach i dogmacie, lecz winno uwzględniać lokalny kontekst. Często stwierdzenia te uzupełniają opinie, że rynki w krajach rozwijających się wykazują tendencję do większej niedoskonałości i są w związku z tym mniej efektywne w spełnianiu funkcji alokacji zasobów. Po takiej diagnozie formułowane są zazwyczaj zalecenia, iż wskazana jest interwencja państwa, aby pomagać, podtrzymywać lub zapewniać ochronę rynkowi. Nie można jednak przypisać tradycji strukturalistycznej, że wykazywała skłonności do zastępowania rynku w znaczeniu takim, jak przyjmowane jest to w koncepcjach planowania centralnego. Występująca wśród strukturalistów tendencja do interwencjonizmu była znacznie zróżnicowana u poszczególnych autorów.

W porównaniu z innymi koncepcjami polityki gospodarczej, w szczególności z koncepcjami neoliberalnymi, nurt strukturalistyczny jest zauważalnie bardziej eklektyczny i mniej dogmatyczny. Wynika to



z jednej z podstawowych cech podejścia strukturalistycznego, postulującej położenie nacisku na indywidualne cechy gospodarki każdego kraju. W ten sposób strukturaliści unikają formułowania recepty odnośnie do szczegółowej zawartości polityki gospodarczej o charakterze uniwersalnym, tzn. odnoszących się do wszystkich krajów rozwijających się. Powszechnie podzielany jest pogląd, że to, co może być właściwe w jednym przypadku, może być niewłaściwe w innym. Niemniej cechą wspólną wszystkich strukturalistów jest zgodność co do potrzeby interwencji rządów odnośnie do zespołu typowych narzędzi, które mogą być stosowane oraz odnośnie do tego, że centralnym celem polityki rozwoju powinno być zniesienie ubóstwa.

Jedną z dziedzin polityki gospodarczej, do których strukturaliści przywiązują duże znaczenie, jest polityka dystrybucji dochodów i złagodzenia ubóstwa. Podważa się tezę, że rozwój gospodarczy w początkowej fazie musi pociągać za sobą pogorszenie rozkładu ubóstwa, a absolutny poziom ubóstwa nie ulegnie zmianie. Stworzono koncepcję tzw. redystrybucji ze wzrostem, wskazującą, że możliwe jest jednoczesne realizowanie celów rozwoju i poprawa rozkładu bogactwa<sup>36</sup>. Słuszność tej koncepcji potwierdziły studia polityki gospodarczej pokaźnej grupy krajów.

Nurt polityki rozwoju często krytykują neoliberalowie. Zarzuty dotyczą zwłaszcza dwóch cech strukturalizmu. Przede wszystkim kwestionuje się stopień, do którego strukturaliści skłonni są zaniedbywać znaczenie relatywnych cen dla osiągnięcia określonych efektów produkcyjnych i dystrybucyjnych. Centralną rolę w rozważaniach strukturalistów pełnią bowiem zmienne niecenowe, takie jak: kapitał, wymiana zagraniczna i ograniczenia siły roboczej, sekularny trend spadku terms of trade w wymianie między krajami Północy i Południa, zamknięte koło ubóstwa i kumulatywna przyczynowość nierówności. Wysiunięcie na czoło tych zmiennych było konsekwencją rosnącego znaczenia podejścia dynamicznego w rozważaniu problemów rozwoju. Według strukturalistów istniejąca struktura względnych cen odbija szczególnie, tymczasowy zbiór relatywnych rzadkości i oczekiwań. Sygnały z niej płynące nie są dobrym drogowskazem do alokacji zasobów, gdyż komplementarne nakłady potrzebne do zmian strukturalnych nie cechuje w krajach rozwijających się elastyczna podaż.

Drugi wątek krytyki strukturalistów z pozycji neoliberalnych dotyczył roli rezerwowanej dla państwa. Podważano styl i zakres

<sup>36</sup> H. B. Chenery et al., *Redistribution with Growth*, Oxford and London 1974.

interwencjonizmu proponowanego przez strukturalistów oraz ich wiarę w to, że rząd może interweniować i będzie interweniować w celu poprawy dobrobytu biednych. Ten ostatni element był jednak kwestionowany zarówno z pozycji marksistowskich – wskazywano, że tego rodzaju reformizm jest mało realistyczny, gdyż stoi w sprzeczności z interesami właścicieli kapitału, jak i z pozycji zwolenników ekonomicznej teorii polityki – podkreślano, że rząd zobowiązany jest „nagradzać” te grupy interesów, które pozwalają mu utrzymywać się przy władzy; grupami tymi są najczęściej ludzie zamożni.

Nowa fala krytyki strukturalizmu z pozycji neoliberalnych wystąpiła w latach 80. Można wyróżnić trzy główne elementy tej krytyki.

Po pierwsze – neoliberalowie nie zaakceptowali tezy o pierwszoplanowym znaczeniu aspektów dystrybucyjnych w polityce gospodarczej. Przywrócili oni prymat wzrostu gospodarczego wśród celów polityki gospodarczej twierdząc, że tylko wzrost gospodarczy może przyczynić się do pokonania ubóstwa, co spełni się samoczynnie.

Po drugie – neoliberalowie sformułowali pogląd, że mały postęp rozwojowy w krajach rozwijających się był spowodowany przez nadmierną interwencję rządów. W ich perspektywie niesprawności rynku widziane są jako skutki interwencji rządów, a nie jako przyczyny uzasadniające dalszą, poszerzoną interwencję.

Po trzecie – według neoliberalów wzrost i rozwój długookresowy powinny odbywać się z uwzględnieniem kryteriów krótkookresowej efektywności alokacyjnej.

Na podstawie krytyki strukturalizmu zwolennicy podejścia neoliberalnego formułują ogólny wniosek dla polityki gospodarczej, zgodnie z którym w krajach rozwijających się w rozwiązywaniu problemów związanych z alokacją zasobów niedoskonałe rynki są lepsze od niektórych rządów (państw). Obrona zwolenników nurtu polityki rozwoju przed zarzutami neoliberalów odbywa się w dwóch płaszczyznach. W płaszczyźnie teoretycznej wykazują oni, że teza o wyższości niedoskonałych rynków nad niedoskonałymi rządami nie daje się udowodnić z pozycji czysto teoretycznych. Odwołują się przy tym do ustaleń ekonomii dobrobytu, w której wypracowano sposoby mierzenia kosztów i korzyści związanych z angażowaniem się rządów w pokonywanie niedoskonałości rynku. Spór dotyczący wyższości rynku lub rządu powinien być więc rozpatrywany raczej w płaszczyźnie empirycznej.

Zdaniem strukturalistów wnioski wynikające z doświadczenia różnych krajów nie potwierdzają jednoznacznie tez neoliberalów. Na



przykład łatwo można podważyć twierdzenie, że sukces eksportu w niektórych krajach rozwijających się wynikał z wprowadzenia liberalnej polityki handlowej. Linią obrony strukturalistów jest wykazanie, że neoliberalne recepty dotyczące narzędzi polityki gospodarczej powinny być zrelatywizowane i dostosowane do warunków krajów, w których mają być stosowane. Strukturaliści wskazują, że reformy neoliberalne w części krajów rozwijających się powiodły się. Równie długa jest jednak lista krajów, w których nie osiągnięto spodziewanych wyników. Przedstawiciele nurtu polityki rozwoju w swoich pracach przytaczają liczne przypadki, w których – ich zdaniem – formułowane z pozycji neoliberalnych środki polityki gospodarczej nie sprawdziły się.

Kończąc analizę poglądów i zaleceń pod adresem polityki gospodarczej formułowanej w ramach nurtu polityki rozwoju należy podkreślić, że jego przedstawiciele przywiązują bardzo dużą wagę do rozpoznania i diagnozy warunków wyjściowych w poszczególnych krajach. Ich zdaniem kontekst, w jakim są stosowane różne szczegółowe polityki, wywiera duży wpływ na ich rezultaty. Implikuje to, że zróżnicowane konteksty narodowe często wymagają różnych polityk, aby osiągnąć podobne cele.

Nowsze przejawy postulowanego włączania się państwa we wspieranie rozwoju wychodzą poza tradycyjny zestaw narzędzi skierowanych na przesuwanie zasobów do sfery inwestycji. Dotyczą one działalności państwa zorientowanej na wspieranie edukacji, wspieranie badań i rozwoju oraz wspieranie rynku pracy. Uzasadnienie aktywnej roli państwa w tych dziedzinach wyprowadzane jest z twierdzenia, że występują w nich pozytywne efekty zewnętrzne. Wspieranie przez państwo edukacji, szkoleń itp. prowadzi do powstania efektów o charakterze społecznym, wykraczających poza korzyści prywatne odnoszone przez kształconych. W przypadkach gdy efekty mają taki charakter i jednocześnie niedoskonałości rynku kapitałowego sprawiają, że prywatny popyt na usługi edukacyjne jest zbyt mały w stosunku do poziomu pożądanego społecznie, powstaje uzasadnienie dla polityki wspierania edukacji. Takie uzasadnienie nie istnieje natomiast wtedy, gdy efekty szkolenia mają charakter bardzo specyficzny, ograniczony do danego pracownika lub danej firmy.

W podobny sposób uzasadnia się celowość włączania się państwa we wspieranie badań i rozwoju, prowadzących do powstania innowacji. Zalecanym środkiem polityki gospodarczej jest udział państwa w finansowaniu wydatków na badania i rozwój. Trudno jest jednak formułować



rekomendacje odnośnie do pożądanego stopnia partycypacji państwa w tych wydatkach, gdyż w krajach przodujących technologicznie jest on bardzo zróżnicowany – np. w roku 1991 udział państwa w finansowaniu wydatków na badania i rozwój wyniósł w Stanach Zjednoczonych – 46,4%, a w Japonii – 17,1%<sup>37</sup>.

Stosunkowo nowym obszarem aktywności państwa w odniesieniu do zagadnień wzrostu i rozwoju gospodarczego jest oddziaływanie na rynek pracy. Zwolennicy aktywnej roli państwa w tej dziedzinie utrzymują, że powinno ono przyczyniać się do pokonania niedoskonałości funkcjonowania mechanizmu rynku pracy. Postulowane zadania państwa dotyczą działań w kierunku zwiększenia elastyczności rynku pracy, oddziaływania na tworzenie nowych miejsc pracy, przeciwdziałania dysproporcjom strukturalnym na rynku pracy oraz problemom powstającym w związku z szybkim wdrażaniem postępu technologicznego. W ramach polityki kształtowania rynku pracy na czoło wysuwają się dwa kierunki oddziaływania państwa: bezpośrednie oddziaływanie na zwiększenie popytu na siłę roboczą oraz działania zmniejszające podaż siły roboczej.

Generalnie rzecz ujmując, doktryny wspierania rozwoju odnoszą się przede wszystkim do poziomu makroekonomicznego. Są one nastawione na promowanie rozwoju w ogóle, bez przyznawania priorytetu jakimkolwiek podmiotowo lub przedmiotowo wyspecyfikowanym obszarom. Uwaga tych doktryn koncentruje się na takim zastosowaniu rozporządzalnych zasobów, które przyczyni się do rozwoju gospodarczego.

### 4.3

#### *Determinanty narodowej przewagi konkurencyjnej*

Budowanie koncepcji polityki gospodarczej mającej wspierać międzynarodową konkurencyjność gospodarki powinno być poprzedzone refleksją na temat czynników, które decydują o uzyskaniu narodowej przewagi konkurencyjnej.

---

<sup>37</sup> K. Markowski, Rola państwa w gospodarce kapitalistycznej, PWE Warszawa 1992, s. 199.

Wprawdzie sukcesy gospodarcze wynikające z uzyskania przewagi konkurencyjnej są przede wszystkim udziałem przedsiębiorstw, jednak możliwość odnoszenia tych sukcesów jest współwyznaczana przez otoczenie gospodarcze, w którym te przedsiębiorstwa działają. To firmy, a nie państwa lub narody konkurują na rynkach międzynarodowych. Tym niemniej przy głębszej analizie okazuje się, że państwa i narody mogą stanowić otoczenie mniej lub bardziej sprzyjające uzyskaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. W związku z powyższym można mówić o kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na dwóch poziomach: na poziomie przedsiębiorstwa i na poziomie kraju (państwa). Pierwotny charakter ma przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna kraju ma charakter analitycznie wtórny i jest istotnym czynnikiem modyfikującym przewagę konkurencyjną na poziomie firmy. Analizy uzyskiwania przewagi narodowej zmiernają do ustalenia, w jaki sposób określone gospodarki narodowe dostarczają działającym w nich firmom otoczenia, w którym te ostatnie doskonalą swoją działalność, wprowadzają innowacje itp. i potrafią to robić szybciej i w bardziej właściwym kierunku aniżeli ich zagraniczni rywale.

Przeprowadzenie zaawansowanego rozróżnienia pomiędzy przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa a przewagą konkurencyjną kraju zdzięczamy M.E. Porterowi<sup>38</sup>. Dokonał on przeniesienia pojęć, metodologii i teorii z poziomu przedsiębiorstwa na poziom gospodarki narodowej. W ujęciu Portera wyróżnia się cztery determinanty uzyskania przewagi narodowej:

- wyposażenie w czynniki wytwórcze,
- czynniki popytowe,
- kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego (branż wspierających i pokrewnych),
- warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Należy podkreślić, że identyfikacja źródeł przewagi narodowej nie jest prowadzona na poziomie całej gospodarki narodowej, lecz na poziomie poszczególnych branż. Mówiąc o przewadze narodowej zawsze mamy na myśli określone branże. Nie ma bowiem gospodarki narodowej, która ukształtowała przewagę konkurencyjną jako taką w stosunku do innych gospodarek, są natomiast gospodarki, które zwyciężają w rywalizacji z innymi gospodarkami, ale odbywa się to w określonych branżach, podczas gdy w innych nie zachodzi. Poza tym zwraca się uwagę, że przewaga narodowa najczęściej nie

<sup>38</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1991.



objawia się w pojedynczych, wyizolowanych branżach, lecz dotyczy pewnych grup branż, które łączą poziome lub pionowe współzależności.

Cztery wyżej wymienione czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej określane są mianem „diamentu” Portera. Czynniki te należy traktować jako system – nie tyle istotne jest oddziaływanie każdego z nich z osobna, ile wypadkowa łącznego oddziaływania. Czynniki określające uzyskanie przewagi narodowej mogą wzajemnie się wspomagać lub też osłabiać. Optymalna jest sytuacja, w której przewaga narodowa jest współdeterminowana przez wszystkie czynniki łącznie. Spotykane są jednak także sytuacje, gdy przewaga narodowa wynika z działania tylko jednego lub dwóch czynników. W tym ostatnim przypadku często dochodzi do erozji przewagi, trudno jest ją utrzymać.

Porter podkreśla, że koncepcja „diamentu” nie wyjaśnia jednak w pełni źródeł uzyskania przewagi narodowej. Kompletność teorii wymaga uwzględnienia jeszcze dwóch dodatkowych czynników. Pierwszy z nich, nazywany *chance*, oznacza sprzyjający zbieg okoliczności, los szczęścia, pojawienie się okazji. Przykłady takich sytuacji to odkrycia, wynalazki, przełomy technologiczne, nagle, duże zmiany popytu na rynkach zagranicznych. Drugi czynnik to polityka gospodarcza rządu, która wpływa na każdą z czterech determinant tworzących „diament”.

Wyposażenie kraju w czynniki wytwórcze obejmuje: zasoby ludzkie, zasoby fizyczne, zasoby wiedzy, zasoby kapitału i infrastrukturę. Proporcje, w jakich stosowane są te czynniki, różnią się znacznie w różnych branżach. Zmiany technologii przyczyniają się do zmian proporcji czynników zapewniających uzyskanie przewagi technologicznej. Globalizacja często osłabia jednak znaczenie dostępności określonych czynników w danym miejscu. Czynniki, takie jak zasoby ludzkie, wiedza i kapitał, cechuje obecnie znaczna mobilność – mogą one być przesuwane pomiędzy krajami. Wymienione czynniki produkcji cechuje określona hierarchia ważności. Z tego punktu widzenia dzieli się je na bazowe (podstawowe) i zaawansowane. Do pierwszej kategorii zalicza się zasoby naturalne, klimat, lokalizację, niewykwalifikowaną i średnio kwalifikowaną siłę roboczą oraz kapitał. Druga kategoria obejmuje nowoczesną infrastrukturę komunikacyjną oraz wysoko kwalifikowane kadry.

Czynniki wytwórcze można także dzielić z punktu widzenia ich specyficzności. Wyróżnia się tutaj czynniki generalne, czyli uniwersalne, odnoszące się do wielu branż, oraz czynniki specyficzne, wąsko wyspecjalizowane, znajdujące zastosowanie tylko w określonej branży lub w wąskim zestawie branż. Ważne jest wreszcie także pochodzenie



czynników wytwórczych. W niektóre czynniki dany kraj jest wyposażony (zasoby naturalne, lokalizacja), inne natomiast są w tym kraju tworzone przez określone mechanizmy. Podkreśla się też, że niedostatek niektórych czynników wytwórczych w danym kraju może poprzez stymulowanie wynalazków, zmian technologii itp. przyczynić się do powstania przewagi konkurencyjnej.

Drugą determinantę uzyskania przewagi narodowej stanowią czynniki popytowe na rynku wewnętrznym danego kraju. Cechy popytu krajowego mogą umożliwiać przedsiębiorstwom właściwe postrzeganie, interpretację i zaspokajanie potrzeb klientów. Najistotniejsze z tego punktu widzenia cechy popytu krajowego to: struktura popytu ze względu na udział poszczególnych segmentów, poziom wymagań klientów oraz zdolność krajowych klientów do antycypowania potrzeb klientów z innych krajów. Ważne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej są również następujące czynniki popytowe: rozmiary popytu wewnętrznego, liczba niezależnych nabywców, stopa wzrostu popytu krajowego, moment pojawienia się popytu krajowego na określony produkt, a także moment zaspokojenia popytu krajowego (nasylenia rynku krajowego). Poza tym czynniki popytowe na rynku krajowym mogą przyczyniać się do internacjonalizacji popytu na dobra wytwarzane w danym kraju (mobilność nabywców, wpływ na potrzeby zagraniczne itp.).

Kolejnym wyznacznikiem uzyskania przewagi narodowej jest istnienie odpowiedniego układu branż w danej gospodarce. Szczególne znaczenie posiada występowanie konkurencyjnych w porównaniu z rywalami zagranicznymi branż dostawców. Umożliwiają one szybki, niezawodny, a niekiedy preferencyjny dostęp do zasobów rzeczowych. Znaczne są korzyści wynikające z lokalizacji. Bliskość położenia dostawców (nie tylko w sensie geograficznym, ale także kulturowym) wywiera także korzystny wpływ na stymulowanie procesów innowacyjnych. Warto przy tym zaznaczyć, że warunek istnienia konkurencyjnych branż dostawców krajowych nie odnosi się do wszystkich zasobów. Część z nich może być z powodzeniem kupowana na rynkach międzynarodowych. W niektórych branżach jednak możliwość zaopatrzenia krajowego na warunkach konkurencyjnych ma krytyczne znaczenie. Podobne znaczenie posiada występowanie w danej gospodarce odpowiedniego zestawu branż pokrewnych. Mogą to być branże komplementarne lub branże zbliżone, których istnienie stwarza przesłanki do występowania efektu synergii (np. w dziedzinie rozwoju technologii, produkcji, dystrybucji, marketingu, obsłudze posprzedażnej itp.)

Czwartą, ostatnią determinantę uzyskania narodowej przewagi konkurencyjnej stanowią warunki tworzenia, organizowania i zarządzania przedsiębiorstwami, a także charakter konkurencji na rynku krajowym. Strategie i struktury firm w różnych krajach są zróżnicowane. Nie ma jednego uniwersalnego, optymalnego systemu zarządzania. Odmienności narodowe są w tej dziedzinie na tyle silne, że mówi się o występowaniu narodowych stylów zarządzania. Ważną rolę odgrywają też skłonności i zdolności do opanowywania języków obcych. Silne różnice pomiędzy krajami dotyczą także celów, jakie stawiają przed sobą firmy oraz motywacji właścicieli, menedżerów i pracowników. Odmiennie są systemy wartości społecznych. Trudna do przecenienia jest również struktura własności. Dla ukształtowania przewagi konkurencyjnej branży na rynku międzynarodowym ważny jest także charakter konkurencji na rynku krajowym. Najnowsze badania wykazują, że umiejętność odnoszenia sukcesów na rynkach zagranicznych jest silnie skorelowana z występowaniem dużego natężenia walki konkurencyjnej na rynku wewnętrznym. Z kolei presja konkurencyjna krajowych rywali zależy między innymi od tego, jakie są warunki powstawania nowych firm.

Na oddziaływanie wyżej omówionych czynników wyznaczających kształtowanie się narodowej przewagi konkurencyjnej nakłada się oddziaływanie kolejnego czynnika określonego wcześniej jako *chance*, a także oddziaływanie rządu (polityka gospodarcza). Tylko odpowiedni splot wszystkich tych czynników może przyczynić się do osiągnięcia narodowej przewagi konkurencyjnej. Znaczenie poszczególnych czynników, siła ich oddziaływania oraz konfiguracja zmieniają się w czasie. Raz uzyskana przewaga konkurencyjna musi być rozwijana, podtrzymywana, broniąca, aby nie doszło do jej erozji.

#### 4.4

#### *Polityka handlu zagranicznego (zagraniczna polityka gospodarcza)*<sup>39</sup>

Samo sformułowanie „polityka handlu zagranicznego” sugeruje, że handel zagraniczny jest subsystemem systemu gospodarki narodowej. Zakłada się więc, że istnieje kryterium (kryteria), przy zastosowaniu

<sup>39</sup> M. Gorynia, Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna, „*Ekonomista*” 1996, nr 3.



którego można sensownie dokonać wyodrębnienia części gospodarki narodowej umownie określanej jako „podsystem handlu zagranicznego”. Abstrahując od istotnych trudności metodologicznych, jakie wiążą się z podjęciem próby wyodrębnienia „podsystemu handlu zagranicznego”, przyjmijmy w tym miejscu, że w sferze realnej systemu gospodarczego przydatne może się okazać kryterium zaangażowania się podmiotów gospodarczych w szeroko rozumiane transakcje eksportowe i importowe. Nie wdając się w spory definicyjne można więc stwierdzić, że podsystem handlu zagranicznego, gdyby go rozpatrywać z podmiotowego punktu widzenia, obejmuje wszystkie podmioty gospodarcze uczestniczące w realizacji transakcji eksportowych i importowych.

Możliwość wyodrębnienia podsystemu handlu zagranicznego w realnej sferze gospodarowania nie jest jeszcze równoznaczna z uzasadnieniem tego, aby w sferze regulacji podsystem ten traktować na specjalnych zasadach, tworząc i realizując politykę handlu zagranicznego, w której przeważają elementy specyficzne, odmienne od rozwiązań przyjętych w ogólnej polityce gospodarczej. Konieczność prowadzenia tak rozumianej polityki handlu zagranicznego jest zazwyczaj wyprowadzana z twierdzenia o specyficzności, szczególnym charakterze, specjalnym znaczeniu sfery handlu zagranicznego.

Polityka handlu zagranicznego może więc być bardziej lub mniej zbliżona do ogólnej polityki gospodarczej. Miarę tego zbliżenia może stanowić liczba instrumentów specyficznych w stosunku do rozwiązań ogólnej polityki gospodarczej. Z tego punktu widzenia w polityce handlu zagranicznego możemy wyróżnić dwie grupy środków:

1. Środki polityki gospodarczej z definicji należące tylko i wyłącznie do polityki handlu zagranicznego:

- instrumenty polityki handlowej i: cła, opłaty w imporcie, kontyngenty, licencje, koncesje itp.,
- instrumenty polityki walutowej i dewizowej:– kursy walutowe, restrykcje walutowe, kredyty uzyskiwane i udzielane zagranicy itp.

2. Środki polityki gospodarczej zaliczane do ogólnej polityki gospodarczej, które dla podmiotów uczestniczących w operacjach eksportowych i importowych są ustalane w sposób specjalny:

- instrumenty polityki podatkowej: ulgi inwestycyjne w podatku dochodowym dla inwestycji proeksportowych, ulgi w „popiwku” (ulgi te występowały w przeszłości) itp.,



- instrumenty polityki kredytowej – preferencyjne oprocentowanie kredytów, dostęp do gwarancji kredytowych na specjalnych, uprzywilejowanych warunkach itp.

Środki polityki gospodarczej zaliczone do obu grup w różnym stopniu przyczyniają się do nadania podsystemowi handlu zagranicznego charakteru enklawy, rządzącej się odmiennymi od reszty gospodarki zasadami. Środki polityki gospodarczej *ex definitione* wchodzące w skład polityki handlu zagranicznego obejmują, jak to stwierdzono wyżej, instrumenty polityki handlowej oraz instrumenty polityki walutowej i dewizowej. Im wyższe cła i opłaty importowe, im bardziej zróżnicowane ich stawki, im więcej kontyngentów, im więcej towarów wymagających licencji i koncesji, tym bardziej handel zagraniczny przypomina swoistą enklawę gospodarczą. Podobny wpływ na charakter podsystemu handlu zagranicznego ma posługiwanie się nierynkowymi sposobami ustalania wysokości kursu walutowego, różnicowanie wysokości kursów walutowych, stosowanie restrykcji walutowych, wprowadzanie ograniczeń w udzielaniu i uzyskiwaniu kredytów w stosunkach z partnerami zagranicznymi.

Preferencje podatkowe i kredytowe dla podmiotów uczestniczących w handlu zagranicznym (w szczególności dla eksporterów) jeszcze silniej przyczyniają się do odgrózenia podsystemu handlu zagranicznego od reszty gospodarki. Oprócz ogólnego, systemowego popierania eksportu (bez jakiegokolwiek dyskryminacji podmiotowej i towarowej za pomocą preferencji podatkowych, kredytowych i innych) czasami proponuje się objęcie preferencjami wybranych branż gospodarki. Tym samym polityka proeksportowa staje się w dużym stopniu tożsama z polityką przemysłową<sup>40</sup>.

W literaturze ekonomicznej spotkać można także koncepcję zagranicznej polityki gospodarczej<sup>41</sup>. Według U. Płowiec celem zagranicznej polityki gospodarczej Polski powinna być przede wszystkim wyższa konkurencyjność całej gospodarki i jej ochrona przed nadmiernym importem oraz przed nieuczciwą konkurencją. W odniesieniu do eksportu, zdaniem tej autorki, zagraniczna polityka gospodarcza Polski powinna być co najmniej dwuczłonowa. Trzeba bowiem spowodować zwiększenie podaży towarów konkurencyjnych oraz poprawić warunki dostępu tych towarów do rynków wolnodewizowych. Drugim celem zagranicznej polityki gospodarczej jest ochrona gospodarki przed niepożądanym importem.

---

<sup>40</sup> M. Lubiński, Polityka handlu zagranicznego Polski, „Gospodarka Narodowa” 1994, nr 11.

<sup>41</sup> U. Płowiec, Zagraniczna polityka gospodarcza Polski, „Ekonomista” 1994, nr 4.

Problemem często poruszonym w ramach dyskusji na temat polityki handlu zagranicznego jest spór wokół tego, czy bardziej właściwa jest polityka popierania eksportu, czy polityka substytucji importu. W literaturze przedmiotu większość ragumentów przemawia za wyższością tej pierwszej. Z prowadzonych rozważań wynika także, że politykę proeksportową trudniej jest realizować i przynosi ona efekty dopiero w dłuższym okresie. Niektórzy autorzy uważają, że nie wystarczy tu jedynie odpowiedni poziom kursu walutowego. Ich zdaniem pomocna może być, oparta na precyzyjnie określonych kryteriach, polityka przemysłowa<sup>42</sup>. Twierdzą oni, że jeśli istnieją szczególnie ważne powody (ekonomiczne lub polityczne) wspierania jakiegoś sektora gospodarki, to polityka przemysłowa, polegająca na transferze środków do danego sektora, jest „mniejszym złem” niż protekcjonistyczna polityka handlowa. W praktyce jednak mogą wystąpić trudności z doбором odpowiednich kryteriów.

Z przedstawionych uwag wynika, że tradycyjne koncepcje polityki handlu zagranicznego nie ujmują wcześniej omawianych determinant narodowej przewagi konkurencyjnej jako systemu czynników wyznaczających tę przewagę. Polityka handlu zagranicznego zakłada wybiórcze oddziaływanie na niektóre determinanty, inne natomiast pomija.

## 4.5

### *Polityka kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych – liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa*

Celem polityki kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych powinno być doprowadzenie do zwiększenia podaży towarów i usług konkurencyjnych pod względem jakościowym i cenowym, które mogłyby być z powodzeniem oferowane na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych<sup>43</sup>. W sensie, o który tutaj przede wszystkim

<sup>42</sup> Między państwem a rynkiem. Dylematy polityki gospodarczej Polski, red. M. Okólski, Warszawa 1994, s. 224.

<sup>43</sup> Dążenie do podwyższania konkurencyjności jest równoznaczne z oparciem podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach na zasadach racjonalności mikroekonomicznej. Por. W. Wilczyński, *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji*. Wybór prac z lat 1991–1995, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1996.



chodzi, jest to oczywiście konkurencyjność międzynarodowa przedsiębiorstw postsocjalistycznych. Trzeba przy tym jednak zaznaczyć, że w miarę postępującego otwierania się gospodarki różnice pomiędzy konkurencyjnością na rynkach międzynarodowych a konkurencyjnością na rynku krajowym będą się zmniejszać. Punkt wyjścia polityki gospodarczej powinien, jak się wydaje, stanowić cel polegający na ogólnym, uniwersalnym podwyższeniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw. Dalszą konsekwencją poprawy potencjału konkurencyjnego stanowi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi i skuteczne konkurencyjne z nimi na rynkach międzynarodowych.

Polityka kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych nie powinna w związku z powyższym traktować handlu zagranicznego jako subsystemu wyobcowanego z reszty gospodarki<sup>44</sup>. Podwyższanie konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstw postsocjalistycznych nie może być celem samym w sobie. Podwyższanie konkurencyjności międzynarodowej tych przedsiębiorstw powinno być budowane na solidnych podstawach, które stanowi poprawa ogólnego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

Wydaje się, że powyższe kryteria postawione przed polityką kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych spełnia koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej<sup>45</sup>.

Istota liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej polega na promowaniu szeroko rozumianego rozwoju i przedsiębiorczości. Polityka ta posługuje się głównie narzędziami o charakterze uniwersalnym. Wprawdzie narzędzia te wykraczają poza obszary stanowiące przedmiot zainteresowania tradycyjnej polityki makroekonomicznej, jednak ich cechą wspólną, w większości, jest nieróżnicowany w żadnym przekroju, jednolity charakter.

W liberalno-instytucjonalnej polityce przemysłowej można wyróżnić cztery główne kierunki:

1. politykę popierania rozwoju,
2. politykę popierania konkurencji,
3. politykę prywatyzacji,
4. politykę popierania samorządności gospodarczej.

---

<sup>44</sup> M. Gorynia, W. J. Otta, Proekspozycyjna orientacja strategii gospodarczej, „Handel Zagraniczny” 1994, nr 2.

<sup>45</sup> M. Gorynia, Teoria..., op. cit. oraz M. Gorynia, Koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 1–2.



Powyższe rozróżnienie ma charakter analityczny. W rzeczywistości narzędzia stosowane w ramach wymienionych kierunków pokrywają się lub częściowo na siebie zachodzą.

W ramach polityki popierania rozwoju na szczególną uwagę zasługują następujące grupy działań:

- popieranie inwestycji,
- popieranie inwestycji infrastrukturalnych,
- popieranie innowacji, badań i rozwoju,
- popieranie edukacji i kształcenia,
- rozłożenie ryzyka gospodarczego,
- popieranie budowy systemów informacji i sprzyjanie dyfuzji informacji.

W polityce popierania konkurencji wyróżnić można dwa nurty. Pierwszy ma za zadanie niedopuszczenie do powstawania niekonkurencyjnych struktur rynku i zachowań podmiotów na nim działających (nurt prewencyjny). Drugi zorientowany jest na przywracanie warunków konkurencji w przypadkach, gdy zostały one naruszone (nurt represyjny). Główne zadanie polityki konkurencji określić można jako kreowanie i utrzymanie pożądanej struktury rynków branżowych w danej gospodarce.

Niezbędną przesłankę efektywności i skuteczności liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej stanowi odpowiednia struktura własnościowa gospodarki. Zadowalającą podatność na oddziaływanie środków polityki popierania rozwoju i polityki popierania konkurencji wykazywać będzie tylko gospodarka z odpowiednio wysokim udziałem sektora prywatnego.

Cechą liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej w szerokim tego słowa znaczeniu powinno być także przywiązywanie należytej wagi do inicjowania, stymulowania i wspomaganie powiązań pozarynkowych pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego. Chodzi o powiązania pozarynkowe uzupełniające działanie sił rynku, niesprzeczne z nimi. Wydaje się, że w tym celu można wykorzystać niektóre propozycje neokorporacjonizmu. Mogą one być przydatne przede wszystkim do właściwego zorganizowania instytucji samorządu gospodarczego – izb wykonujących głównie zadania z zakresu administracji publicznej, organizacji branżowych, związków pracodawców i różnorodnych stowarzyszeń tworzonych na zasadach ogólnych. Minimalnym wymogiem pod adresem polityki państwa jest stworzenie przejrzystych regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania samorządu gospodarczego. Zasygnalizowane

główne kierunki oddziaływania polityki gospodarczej określonej jako liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa cechuje generalne, uniwersalne podejście, w zasadzie nie przewidujące indywidualizacji interwencji w przekroju mezosystemów gospodarczych. Wydaje się jednak, że w niektórych, uzasadnionych przypadkach należy dopuścić do selektywnego posługiwania się wybranymi narzędziami. Zestaw takich przypadków jest następujący<sup>46</sup>:

- występowanie niesprawności rynku (market failure),
- występowanie sytuacji second-best,
- występowanie sytuacji infant industry.

Z wymienionych przypadków, z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszym artykule, na największą uwagę zasługuje sytuacja infant industry. Z udzieleniem pomocy początkującym branżom (infant industries) zgadzają się nawet neoliberałowie, przy czym w obawie przed nadużyciem tego argumentu swoją akceptację ograniczają do genuine infant industries, czyli rzeczywiście, faktycznie początkujących branż<sup>47</sup>. Branże mogą jednakże pozostawać pod ochroną pod warunkiem, że będzie ona udzielana przejściowo w precyzyjnych ramach czasowych oraz że pomoc nie będzie nadmierna (excessive support)<sup>48</sup>. Zasadniczą przesłanką przemawiającą za selektywną polityką pomocy dla infant industries, jest stwierdzenie, że w pierwszym okresie działalności przedsiębiorstwo będzie mieć wysokie koszty jednostkowe, które po pewnym czasie obniżą się na skutek pojawienia się korzyści doświadczenia. Po okresie ochrony firma stanie się konkurencyjna i pomoc przestanie być potrzebna.

A. Lipowski wypowiada się na ten temat bardzo sceptycznie, pisząc<sup>49</sup>: „Koncepcja ta w większości krajów była realizowana w okrojonej postaci, zredukowanej do wprowadzenia cel ochronnych lub (i) zakazów i ograniczeń ilościowych w stosunku do danej branży, jednakże bez określenia z góry terminu ich zniesienia, nie mówiąc już o zasadzie

---

<sup>46</sup> M. Gorynia, Polska polityka przystosowawcza w latach 1990–1993, „Gospodarka Narodowa” 1994, nr 2.

<sup>47</sup> Por. R. Kaplinsky, Industrialization in Bostwana: How Getting the Prices Right Helped the Wrong People? w: States or Markets, op. cit., s. 148.

<sup>48</sup> B. Balassa uważa np., że stopa protekcji nie powinna przekraczać 20% dla okresu 5–8 lat i 10% w następnych latach. Zob. B. Balassa i inni, Development Strategies in Semi-Industrial Countries, Błatimore 1982, s. 69.

<sup>49</sup> A. Lipowski, Protekcjonizm w polityce gospodarczej Korei Południowej i Tajwanu. Mity i fakty. Materiały seminaryjne nr 4, INE PAN, Warszawa 1995.



degresji. Bariery te obowiązują tak długo, aż przychodzi faza ogólnej liberalizacji w danej gospodarce. Można więc sformułować pogląd, że koncepcja infant industry w odniesieniu do polityki protekcyjnej jest w świetle długofalowego doświadczenia światowego trudna, a może nawet wręcz niemożliwa do praktycznego stosowania”.

Mając z jednej strony świadomość olbrzymich potencjalnych trudności, na jakie napotyka konsekwentna realizacja koncepcji infant industry, a z drugiej strony chcąc uniknąć pułapki neoliberalnego dogmatyzmu, trzeba wspomnieć o udanych przypadkach jej zrealizowania. Szczegółowe studium przypadku brazylijskiej branży komputerowej przedstawiają H. Schmitz i T. Hewitt<sup>50</sup>.

W przedstawionej koncepcji polityki gospodarczej na czoło wysuwają się posunięcia ofensywne, promujące rozwój, przedsiębiorczość, które mają prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami zagranicznymi. W polityce tej przewiduje się także określoną rolę dla środków defensywnych, utrudniających w uzasadnionych sytuacjach dostęp do rynku krajowego. Stosowanie branżowo zróżnicowanych instrumentów protekcji nie powinno jednak prowadzić do ochrony monopolistów na rynku krajowym oraz powinno mieć charakter przejściowy (granice czasowe powinny zostać zdefiniowane przed wprowadzeniem w życie środków ochronnych)<sup>51</sup>. To ostatnie założenie koresponduje z koniecznością występowania przesłanek do wypracowania przewagi konkurencyjnej w przyszłości w czasie do zakończenia okresu ochronnego.

Rola rządu w zarysowanej koncepcji polityki gospodarczej jest bardzo specyficzna. Oddziaływania polityki gospodarczej powinny stworzyć środowisko, w którym przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną. Rola rządu ma charakter pośredni. Polityka rządu nie jest, bo ze swej natury być nie może, głównym i samoistnym źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Może być tylko czynnikiem wspomagającym, sprzyjającym (lub przeszkadzającym) tworzeniu przewagi.

Rzeczywista rola rządu polega więc na wpływaniu na cztery główne determinanty wchodzące w skład „diamentu” Portera.

---

<sup>50</sup> H. Schmitz, T. Hewitt, *Learning to Raise Infants: A Case-study in Industrial Policy*, w: *States or Markets*, op. cit., s. 173–196.

<sup>51</sup> M. Gorynia, W. J. Otta, *Polityka handlu zagranicznego...*, op. cit.



## 4.6

### *Polityka proeksportowa a polityka przemysłowa*

Polityka handlu zagranicznego i liberalno-instytucjonalna polityka gospodarcza różnią się co do zasadności stosowania środków polityki gospodarczej stanowiących drugą grupę instrumentów polityki handlu zagranicznego (zob. rozdz. 4.4.). Są to środki ogólnej polityki gospodarczej przyjmujące specjalną wartość dla podmiotów zaangażowanych w prowadzenie handlu zagranicznego. Środki te mają między innymi stworzyć warunki uzyskiwania wyższych zysków z eksportu niż z produkcji krajowej. Tak rozumiana polityka handlu zagranicznego (polityka proeksportowa) nie może być efektywna, gdyż skazuje sektor nieeksportowy na subsydiowanie rozwoju sektora eksportowego. Praktyka ta była typowa dla realnego socjalizmu, gdzie w ten sposób rozwiązywało się problemy obsługi długu<sup>52</sup>.

Jak wspomniano wcześniej, w niektórych koncepcjach polityki gospodarczej polityka proeksportowa utożsamiana jest z selektywną polityką przemysłową. Należy podkreślić, że rekomendacje wysuwane przez zwolenników selektywnej polityki przemysłowej pozostają w silnej opozycji do zarysowanej w rozdz. 4.5. koncepcji liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej. Twierdzą oni, że istnieją racjonalne przesłanki i efektywne narzędzia różnicowania polityki gospodarczej adresowanej do różnych branż. Wskazuje się na konieczność określenia branż preferowanych, przyszłościowych, które byłyby traktowane przez politykę gospodarczą w sposób indywidualny, wyjątkowy<sup>53</sup>. Jednym z uzasadnień takiego postępowania ma być chęć przyciągnięcia kapitału zagranicznego. Z. Sadowski pisze na ten temat: „Zasadniczą i wciąż niedocenianą rolę w stabilizowaniu warunków dla kapitału zagranicznego odgrywa właśnie posiadanie przez rząd jasnej, oficjalnie przyjętej i opublikowanej strategii długookresowej, określającej popierane obszary i metody ich popierania; stanowi to deklarację intencji, która budzi

<sup>52</sup> A. Lipowski, *Polityka przemysłowa*, „Gospodarka Narodowa” 1991, nr 5.

<sup>53</sup> Krytykę takiego podejścia przeprowadza C. Józefiak, *Zależności między zmianami systemowymi a polityką gospodarczą*, w: *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, cz. 1 red. M. Belka, W. Trzeciakowski, Poltext, Warszawa 1997, s. 1994–198.

zaufanie”<sup>54</sup>. Wnioski z doświadczeń krajów, które w stosunkowo szerokim zakresie posługiwały się instrumentami bezpośredniej polityki przemysłowej, różnicowanymi branżowo, nie są jednoznaczne<sup>55</sup>. Nie ulega jednak wątpliwości, że koncepcja ta budzi wiele kontrowersji<sup>56</sup>. W ostatnich latach zdaje się zwyciężać pogląd, że krótkookresowa polityka popierania określonych branż jest szkodliwa na dłuższą metę dla ich konkurencyjności, gdyż obniża skłonność do innowacji, przeciwdziałania zmianom itp.

W tym miejscu raz jeszcze należałoby przytoczyć argument o wątpliwych podstawach informacyjnych przygotowania koncepcji selektywnej polityki przemysłowej. W. Jakóbk podnosi, że: „Prowadząc politykę przemysłową, administracja jest obciążona obowiązkiem podejmowania decyzji strukturalnych na podstawie rachunku alternatywnych korzyści. Jednakże niezbędna informacja ekonomiczna, dotycząca np. prognozowanych zmian popytu krajowego, jest w warunkach transformacji naznaczona błędem, co zmniejsza prawdopodobieństwo sukcesu w dziedzinie kreowania tą metodą efektywności przemysłu”<sup>57</sup>.

Długą listę wątpliwości dotyczących możliwości przygotowania i wdrożenia koncepcji selektywnej polityki przemysłowej przedstawiono i przedyskutowano w wielu opracowaniach<sup>58</sup>. W tym miejscu ograniczymy się do przytoczenia nowych argumentów, stosunkowo rzadziej podnoszonych w literaturze przedmiotu.

Znaczne ryzyko preferowania określonych branż wiąże się także z tym, że większość rządów skłonna jest przy ich wyborze stosować podobne, tradycyjne metody, bazujące głównie na wyposażeniu kraju

<sup>54</sup> Z. Sadowski, Podstawowe założenia strategii rozwoju Polski, „*Ekonomista*” 1993, nr 2.

<sup>55</sup> A. Lipowski, Przemiany strukturalne, Poltext, Warszawa 1994 oraz A. Lipowski, Kontrowersje wokół polityki przemysłowej azjatyckich tygrysów, „*Ekonomista*” 1996, nr 1.

<sup>56</sup> Na ograniczenia potencjalnej „przenośności” wzorca wschodnioazjatyckiego do warunków Europy Wschodniej wskazuje J. Kulig, Strategia proeksportowa a restrukturyzacja gospodarki, „*Ekonomista*” 1996, nr 1. Część rozwiązań cząstkowych może być natomiast wykorzystana po odpowiedniej adaptacji. Zob. J. Kulig, Znaczenie uprzemysłowienia krajów Azji Wschodniej dla krajów postsocjalistycznych, „*Ekonomista*” 1997, nr 1.

<sup>57</sup> W. Jakóbk, Rynek i polityka przemysłowa a efektywność przemysłu, „*Gospodarka Narodowa*”, 1992, nr 2–3.

<sup>58</sup> Np. M. Gorynia, Teoria..., op. cit. oraz M. Gorynia, Selektowna polityka przemysłowa w okresie transformacji, „*Gospodarka Narodowa*” 1996, nr 4.



w określone czynniki lub na korzyściach skali. Zalecane metody selekcji obszarów zainteresowań polityki przemysłowej skupiają uwagę na<sup>59</sup>:

- analizie wielkości potencjału i już osiągniętej pozycji na rynku,
- analizie szans przewidywanego wzrostu popytu, analizie konkurencyjności wynikającej z rachunku kosztów komparatywnych – np. metoda produktywności kapitału i pracy w cenach rynku światowego (domestic resources costs–DRC),
- rankingu efektywnościowym branż.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że metody te cechuje ograniczona trafność przewidywań wynikająca m.in. z niewiedzy lub niepełnej wiedzy o posunięciach innych rządów. Podobieństwo warunków zasobowych w różnych krajach oraz podobieństwo stosowanych metod wyboru zwiększa ryzyko podjęcia zbliżonych decyzji w kilku krajach, co może prowadzić do nadprodukcji w określonej branży i spadku cen. Ryzyko nietrafnych decyzji dotyczy oczywiście także przedsiębiorców prywatnych, jednakże odpowiadają oni za swe pomyłki zupełnie inaczej aniżeli rządy.

Poza tym bardzo trudno jest odejść od razu od uruchomionych preferencji branżowych o charakterze bezpośrednim. Należy także podkreślić, że nawet w krajach uważanych za wzorcowe w stosowaniu środków bezpośredniej, selektywnej polityki przemysłowej obserwuje się odchodzenie od rozwiązań o charakterze wertykalnym w kierunku rozwiązań horyzontalnych<sup>60</sup>.

W dyskusjach dotyczących pogranicza polityki eksportowej i selektywnej polityki przemysłowej pojawia się koncepcja tzw. strategicznej polityki handlowej (strategic trade policy)<sup>61</sup>. W odniesieniu do polskiej polityki gospodarczej okresu transformacji z propozycją zbliżoną do tej koncepcji wystąpiła D. Hübner podnosząc argument selektywnej koncentracji procesu inwestycyjnego, która, zadaniem tej autorki, jest ważna z dwóch powodów<sup>62</sup>:

---

<sup>59</sup> A. Karpiński, Założenia polityki przemysłowej – pozytyw i słabości, „Kontrola Państwowa” 1993, nr 6.

<sup>60</sup> Industrial Policy in OECD Countries. Annual Review 1992, OECD, Paris 1992.

<sup>61</sup> J. A. Brander, B. J. Spencer, Export Subsidies and International Market Share Rivalry, „Journal of International Economics”, 1985, nr 2; P. Ikanowicz, Polityka przemysłowa kraju wysoko rozwiniętego, „Ekonomista” 1991, nr 2–3.

<sup>62</sup> D. Hübner, Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju, „Ekonomista” 1994, nr 3.



- korzyści skali uzyskiwanych dzięki integracji z gospodarką światową,
- zdobywania umiejętności tworzenia przewagi konkurencyjnej.

D. Hübner pisze na ten temat następująco: „Udzielanie pomocy producentom krajowym w konkurowaniu z producentami i dostawcami zagranicznymi, mimo relatywnie wysokich kosztów krajowych, może doprowadzić do zwiększania ich produkcji do takiego poziomu, w którym korzyści skali i transakcyjne koszty importu umożliwiają uzyskanie pozycji konkurencyjnej bez dalszej pomocy państwa. Ważne jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której ta pomoc może być zaniechana. Tylko wtedy taka polityka ma sens”.

Wydaje się, że propozycja D. Hübner powinna stanowić zachętę do powtórnego przedyskutowania koncepcji strategicznej polityki handlowej. Koncepcja ta odnosi się do branż, które charakteryzuje niedoskonała konkurencja. W branżach takich często się zdarza, że względu na występowanie korzyści skali zyski może realizować tylko niewielka liczba producentów. W tej sytuacji twierdzi, że polityka przemysłowa państwa zaczyna odgrywać rolę strategiczną. Władze gospodarcze, dysponując narzędziami polityki gospodarczej, mogą dopomóc określonej firmie (firmom) w wyborze i realizacji strategii, której firma ta nie byłaby w stanie samodzielnie się podjąć. Interwencja władz może przechylić szalę preferencji rynku międzynarodowego na rzecz firmy krajowej i przyczynić się do zagarnięcia przez nią większego udziału w rynku i w zyskach. Po spełnieniu określonych warunków polityki interwencji może spowodować przepływ dodatkowych zysków w takiej wysokości, ażeby usprawiedliwić przyznanie subsydiów lub zastosowanie innych narzędzi i doprowadzić do wzrostu dobrobytu w całym kraju<sup>63</sup>. Subsydia eksportowe mogą wydawać się atrakcyjnym środkiem polityki, ponieważ poprawiają relatywną pozycję firmy danego kraju w niekooperacyjnej rywalizacji z firmami zagranicznymi, umożliwiając jej zdobycie większego udziału w rynku i zwiększanie zysków. Subsydia zmieniają początkowe warunki konkurencji. Pogarszają się terms of trade kraju subsydiującego, ale jego poziom dobrobytu może się podwyższyć, ponieważ w warunkach niedoskonałej konkurencji cena przewyższa koszty marginalne<sup>64</sup>. Międzynarodowa równowaga niekooperacyjna polega na subsydiowaniu eksportu przez kraje, nawet jeśli jest ono obustronnie suboptymalne z punktu widzenia tych krajów razem wziętych.

<sup>63</sup> P. Ikanowicz, op.cit. oraz G. Yarrow, *Strategic Issues in Industrial Policy*, „Oxford Review of Economic Policy”, 1985, nr 3.

<sup>64</sup> J. A. Brander, B. J. Spencer, op. cit.

Przeciwko rozumianej w powyższy sposób strategic trade policy przemawiają jednak liczne argumenty. Najważniejsze z nich są następujące:

1. Rządy krajów konkurentów mogą także rozpocząć subsydiowanie. „Wojna subsydiów” doprowadzi do spadku ceny na rynku międzynarodowym i może doprowadzić do spadku dobrobytu w obu subsydiujących krajach.

2. Kraj docelowego subsydiowanego eksportu może podjąć środki odwetowe (cła, opłaty wyrównawcze, kontyngenty itp.).

3. Subsydia udzielane w kilku krajach równocześnie mogą doprowadzić do przeinwestowania w subsydiowanych branżach, uznanych przez inwestorów z tych krajów za atrakcyjne.

4. Niskie ceny subsydiowanych towarów na rynku międzynarodowym mogą być fałszywym sygnałem dla przyszłych potencjalnych inwestorów z krajów trzecich.

5. W krajach o nie zrównoważonym budżecie istotny jest problem zapewnienia środków na subsydia.

6. Subsydia eksportowe są w myśl obowiązujących porozumień międzynarodowych zakazane. Takie stanowisko w tej sprawie prezentowano w Kodeksie o Subsydiach Rundy Tokijskiej GATT. Zawarte w Akcie Końcowym Rundy Urugwajskiej i obowiązujące w ramach Światowej Organizacji Handlu Porozumienie o Subsydiach i Cłach Wyrównawczych wprowadza względnie precyzyjną i rozszerzoną definicję subsydiów. Subsydia eksportowe należą do subsydiów zakazanych.

Prowadząc dyskusję o ewentualnych uzasadnieniach selektywnej polityki przemysłowej należy zaznaczyć, że część argumentów zwolenników jej realizacji w Polsce okresu transformacji upadła lub uległa osłabieniu. P. G. Hare utrzymywał, że poleganie w Polsce wyłącznie na konwencjonalnej polityce makroekonomicznej dla osiągnięcia zmian strukturalnych byłoby poważnym błędem, gdyż<sup>65</sup>:

- mimo szybkiego rozwoju sektora prywatnego w Polsce reakcja podaży na sygnały rynkowe jest słaba,
- niedorozwój sektora bankowego utrudnia selekcjonowanie najbardziej zyskownych inwestycji,

---

<sup>65</sup> P. G. Hare, *Macroeconomic vs Industrial Policy in Shaping the Branch and Regional Structure of the Economy*, Seminar Paper No 3, Cracow Academy of Economics, Cracow, November 8, 1991.



• spadek popytu sprawia, że w sytuacji braku interwencji państwa niektóre przedsiębiorstwa, które mogłyby działać efektywni, zmuszone są do bankructwa.

W częściowo podobnym duchu wypowiedali się również inni autorzy. B. Brocka-Palacz wskazywała na dwie podstawowe przesłanki prowadzenia polityki przemysłowej<sup>66</sup>:

• skalę niezbędnych zmian wynikających z konieczności przebudowy struktury i modernizacji gospodarki polskiej,

• dotychczasowe doświadczenia trzyletniego okresu prowadzenia gospodarki rynkowej.

R. Prudhomme pisała natomiast: „Recesja w warunkach niedojrzałego rynku nie stanowi dostatecznie silnego bodźca do restrukturyzacji gospodarki. W trudnym okresie wprowadzania nowych reguł gospodarowania zarówno w przedsiębiorstwach, jak i poza nimi, zabrakło sił, które troszczyłyby się o rozsądną strategię rozwoju przedsiębiorstwa i politykę przemysłową”<sup>67</sup>.

Wydaje się, że rozwój gospodarki polskiej w latach 1993–1997 przynajmniej częściowo podważa zasadność przytoczonych argumentów, przemawiających na rzecz prowadzenia selektywnej polityki przemysłowej.

\* \* \*

Polityka gospodarcza adresowana do przedsiębiorstw postsocjalistycznych powinna mieć na uwadze podnoszenie ogólnej konkurencyjności tych przedsiębiorstw, a więc sprzyjanie podwyższaniu ich potencjału konkurencyjnego. Państwo samo w sobie nie jest twórcą czynników sukcesu konkurujących przedsiębiorstw, ale może stwarzać warunki czynniki te stymulujące. Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw przez politykę gospodarczą powinno w zasadzie dotyczyć w równym stopniu eksporterów, jak i wytwórców sprzedających na rynku krajowym, ci ostatni są bowiem narażeni na konkurencję ze strony rywali zagranicznych eksportujących do Polski.

<sup>66</sup> B. Brocka-Palacz, Spory o politykę przemysłową w Polsce, Prace i Materiały Nr 71, IGŚ SGH, Warszawa, grudzień 1992.

<sup>67</sup> R. Prudhomme, Polityka regionalna i strukturalne megadostosowanie w Polsce, „Gospodarka Narodowa” 1991, nr 9.





## | *Literatura*

- Ackoff R. L.**, O system pojęć systemowych, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Akerlof G. A.**, The market for „Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, „Quarterly Journal of Economics” 1970, nr 84.
- Anderson E.**, Weitz B. A., Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, „Sloan Management Review” 1986, Spring.
- Arrow K. J.**, Debreu G., Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy, „Econometrica” 1954, nr 3.
- Arrow K. J.**, The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation, in: The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System, Vol. 1. U. S. Joint Economic Committee, 91 st Congress, 1 st Session. Washington, D. C., U. S. Government Printing Office, 1969.
- Bain J.**, Barriers to New Competition, Cambridge, Mass. 1956.
- Baker M. J.**, Hart S. J., Marketing and Competitiveness Success, Philip Allan, New York 1992.
- Balassa B. i inni**, Development Strategies in Semi-Industrial Countries, Baltimore 1982.
- Baumol W. J.**, Panzer J., Willig R., Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure, „American Economic Review” 1982, vol. 72.
- Belka M.**, Współczesny keynesizm. Ewolucja i główne kierunki, „Ekonomista” 1990, nr 4-5.
- Bellon B.**, La compétitivité, w: *Traité d'économie industrielle*, red. R. Arena, J. de Bandt, L. Benzoni, P. M. Romani, Economica, Paris 1991.
- Bieńkowski W.**, Reagonomia i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej, PWN, Warszawa 1995.
- Boulding K. E.**, Religijne podstawy postępu ekonomicznego, w: *Ponad ekonomią*, Warszawa 1985.
- Brander J. A.**, Spencer B. J., Export Subsidies and International Market Share Rivalry, „Journal of International Economics” 1985, nr 2.
- Brocka-Palacz B.**, Spory o politykę przemysłową w Polsce, Prace i Materiały Nr 71, IGŚ SGH, Warszawa, grudzień 1992.
- Bunge M.**, A System Concept of Society. Beyond Individualism and Holism, „Theory and Decision” 1979, vol. 10.

- Casson M.**, Enterprise and Competitiveness. A Systems View of International Business, Clarendon Press, Oxford 1990.
- Casson M., Wadeson N.**, Communication Costs and the Boundaries of the Firm, Discussion Papers in Economics and Management, University of Reading, Series A, Vol. IX (1996/97), no. 358.
- Caves R. E., Porter M. E.**, From Entry Barriers to Mobility Barriers, „Quarterly Journal of Economics” 1971, vol. 91.
- Charreaux G., Couret A., Joffre P., Koenig G., B. de Montmorillon**, Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, Paris 1987.
- Chenery H. B.**, Redistribution with Growth, Oxford and London 1974.
- Chesnaï F.**, Technical Co-operation Agreements Between Firms, „STI-Review” 1988, nr 4.
- Colclough Ch.**, Structuralism Versus Neo-liberalism: An Introduction, w: States or Markets? Neo-liberalism and the Development Policy Debate, red. Ch. Colclough, J. Manor, Oxford 1991.
- Coase R.**, The Nature of the Firm, „Economica” 1937, nr 4.
- Cyert R. M., March J. G.**, A Behavioral Theory of the Firm, Prentice Hall, Englewoods Cliffs, New Jersey 1963.
- Competing in the Global Economy. A Strategy for International Competitiveness. National Association of Manufacturers.
- Demsetz H.**, Economic, Legal and Political Dimensions of Competition, Amsterdam–New York–Oxford 1982.
- Demsetz H.**, Toward a Theory of Property Rights, „American Economic Review” 1967, nr 5.
- Devine P. J., Jones R. M., Lee N., Tyson W. J.**, An Introduction to Industrial Economics, George Allen and Unwin Ltd., London 1976.
- Dietl J.**, Marketing, PWE, Warszawa 1981.
- Dietrich M.**, Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm, Routledge, London, 1994.
- Dixit A.**, A Model of Duopoly Suggesting a Theory of Entry Barriers: The Durability of Capital, „Bell Journal of Economics” 1979, vol. 11.
- Dixit A.**, The Role of Investment in Entry Deterrence, „Economic Journal” 1980, vol. 90.
- Domar E.**, Szkice z teorii wzrostu gospodarczego, Warszawa 1962.
- Dopfer K.**, Wprowadzenie ku nowemu paradygmatowi, w: Ekonomia w przyszłości, red. K. Dopfer, PWN, Warszawa 1982.
- Dornbusch R., Fischer S.**, Macroeconomics, McGraw-Hill, New York 1981.
- Dyson R. G.**, Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Wiley and Sons, Chichester 1990.



- Eaton C., Lipsey R. G., Exit Barriers are Entry Barriers: The Durability of Capital, „Bell Journal of Economics” 1980, vol. 11.
- Fama E. F., Jensen M. C., Separation of Ownership and Control, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26.
- Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.
- Fisher F., Review of Baumol, w: Business, Value and Growth, „Journal of Political Economy” 1960, nr 3.
- Flejterski S., Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa” 1984, nr 9.
- Foss N. J., Introduction. The Emerging Competence Perspective, w: Towards a Competence Theory of the Firm, ed. Foss N. J. and Ch. Knudsen, Routledge, London and New York 1996.
- Furubotn E., Pejovich S., The Economics of Property Rights, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass., 1974.
- Gabrie H., Jacquier J.-L., La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle, Economica, Paris 1994.
- Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1993.
- Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995.
- Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa PWE, Warszawa 1997.
- Gittus J., Sprawdź kondycję swojej firmy, SIGNUM, Kraków 1996.
- Global Research Strategy and International Competitiveness, M. Casson (ed.), Basil Blackwell, Oxford 1991.
- Głowacki R., Przedsiębiorstwo na rynku, PWE, Warszawa 1982.
- Gorynia M., Doktrynalne podstawy polityki przejścia, w: Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, praca zbiorowa, red. W. J. Otta, Poznań 1994.
- Gorynia M., Koncepcja liberalno-instytucjonalnej polityki przemysłowej, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 1–2.
- Gorynia M., Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna, „Ekonomista” 1996, nr 3.
- Gorynia M., Monopol handlu zagranicznego a system organizacji, „Handel Zagraniczny” 1981, nr 3.
- Gorynia M., O niekonwencjonalnych doktrynach ekonomicznych w polityce transformacji, „Ekonomista” 1995, nr 4.

- Gorynia, M., Polska polityka przystosowawcza w latach 1990–1993, „Gospodarka Narodowa” 1994, nr 2.
- Gorynia M., Poziomy analizy w naukach ekonomicznych, „Ekonomista” 1993, nr 4.
- 221336  
↓ Gorynia M., Selektowna polityka przemysłowa w okresie transformacji, „Gospodarka Narodowa” 1996, nr 4.
- Gorynia M., Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej, Wydawnictwo AE, Poznań 1995.
- Gorynia M., Uwagi o strukturze organizacyjnej polskiego handlu zagranicznego, „Handel Zagraniczny” 1985, nr 1.
- Gorynia M., Otta W. J., A Strategic Shift in Export Trade, w: European Studies, red. R. Domański, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995.
- Gorynia M., Otta W. J., Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej, w: Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej, red. W. Włodarczyk-Gaczek, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995.
- Gorynia M., Otta W. J., Proeksportowa orientacja strategii gospodarczej? „Handel Zagraniczny” 1994, nr 2.
- Gorynia, M., Otta W. J., The Business Education Industry in Poland. Current Trends and Challenges, „Journal of European Business Education”, 1992, vol. 2, nr 1.
- Gorynia M., Otta W. J., Zmiany jakościowe w konkurowaniu na rynkach międzynarodowych, „Sprawy Międzynarodowe” 1989, nr 3.
- Gościński J., Zagadnienie zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa ogólnobudowlanego oraz optimum produkcji, Arkady, Warszawa 1965.
- Grabowiecki R., Raporty nad konkurencyjnością. Wpływ systemu finansowo-podatkowego na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych, IRiSS, Warszawa 1996.
- Grudzewski W. M., Roslanowska-Plichcińska K., Mierzenie wielkości i wymiarowe modelowanie zjawisk oraz procesów ekonomicznych, Ossolineum, Wrocław 1984.
- Gruszecki T., Uwagi o zasadach maksymalizacji zysku, „Ekonomista” 1994, nr 5.
- Hamel G., Prahalad C., The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review”, 1990, nr 5-6.
- Hare P. G., Macroeconomic vs Industrial Policy in Shaping the Branch and Regional Structure of the Economy, Seminar Paper No 3, Cracow Academy of Economics, Cracow, November 8, 1991.

- Harrod R. F., *Towards a Dynamic Economics*, London 1984.
- Hayek F. A. von, *The Use of Knowledge in Society*, „*American Economic Review*” 1945, nr 4.
- Hay D. A., Morris D. J., *Industrial Economics. Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford 1987.
- Hax A. C., Majluf N. S., *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs 1984.
- Hax A. C., Majluf N. S., *The Use of the Industry Attractiveness – Business Strength Matrix in Strategic Planning*.
- Hill Ch., Jones G. R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, Boston 1992.
- Hout T., Porter M. E., Rudden E., *How Global Companies Win out?* „*Harvard Business Review*” 1982, nr 5.
- Hübner D., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „*Ekonomista*” 1994, nr 3.
- Ikanowicz P., *Polityka przemysłowa kraju wysoko rozwiniętego*, „*Ekonomista*” 1991, nr 2–3.
- Industrial Policy in OECD Countries. Annual Review 1992*, OECD, Paris 1992.
- Jakóbiak W., *Rynek i polityka przemysłowa a efektywność przemysłu*, „*Gospodarka Narodowa*” 1992, nr 2–3.
- Jensen M. C., Meckling W. C., *Rights and Production Functions: an Application to Labor-Managed Firms and Codetermination*, „*Journal of Business*” 1979, nr 4.
- Jensen M. C., Meckling W. H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „*Journal of Financial Economics*” 1976, vol. 3.
- Józefiak C., *Zależności między zmianami systemowymi a polityką gospodarczą*, w: *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, cz. 1. red. M. Belka, W. Trzeciakowski, Poltext, Warszawa 1997.
- Kamiński W., *Współczesna teoria dobrobytu*, PWE, Warszawa 1980.
- Kaplinsky R., *Industrialization in Bostwana: How Getting the Prices Right Helped the Wrong People?* w: *States or Markets*, op. cit.
- Karpiński A., *Założenia polityki przemysłowej – pozytyw i słabości*, „*Kontrola Państwowa*” 1993, nr 6.
- Kay M. M., *Markets, False Hierarchies and the Evolution of the Modern Corporation*, „*Journal of Economic Behaviour and Organization*” 1992, nr 17.



- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Klimczak B., Borkowska B., Matysiak A., Wrzeszcz-Kamińska G., *Zjawiska mikroekonomiczne towarzyszące procesowi prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (wyniki badań z lat 1990-1993)*, „Argumenta Oeconomica”, Wrocław 1995.
- Knight F. H., *Risk, Uncertainty and Profits* (1921), Reprint, Chicago University Press, Chicago 1971.
- Koenig G., *Les théories de la firme*, Economica, Paris 1993.
- Kotler Ph., *Marketing Management. Analyse, Planification et Contrôle*, Publi-Union, Paris 1971.
- Kotowicz K., *Interwencjonizm państwa w procesie zmian strukturalnych. Polityka przemysłowa*, „Gospodarka Narodowa” 1992, nr 4.
- Koutsoyiannis A., *Modern Microeconomics*, Macmillan, London 1975.
- Kozłowski T. B., *Optymalne wielkości przedsiębiorstw przemysłowych*, PWE, Warszawa 1973.
- Krueger A. O., *The Political Economy of the Rent-Seeking Society*, „The American Economic Review” 1974, nr 3.
- Krugman P., *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „International Affairs” 1994, nr 2.
- Kulig J., *Strategia proeksportowa a restrukturyzacja gospodarki*, „Ekonomista” 1996, nr 1.
- Kulig J., *Znaczenie uprzemysłowienia krajów Azji Wschodniej dla krajów postsocjalistycznych*, „Ekonomista” 1997, nr 1.
- Lazarsfeld P. F., Menzel H., *On the Relation Between Individual and Collective Properties*, w: *Complex Organizations. A Sociological Reader*, A. Etzioni (wyd.), New York 1961.
- Leibenstein H., *Teoria mikro-mikro; wymiana: wykonawca-wykonawca oraz wydajność X*, w: *Ekonomia w przyszłości*, op. cit.
- Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, nr 3.
- Lipowski A., *Kontrowersje wokół polityki przemysłowej azjatyckich tygrysów*, „Ekonomista” 1996, nr 1.
- Lipowski A., *Polityka przemysłowa*, „Gospodarka Narodowa” 1991, nr 5.
- Lipowski A., *Protekcjonizm w polityce gospodarczej Korei Południowej i Tajwanu. Mity i fakty. Materiały seminaryjne nr 4*, INE PAN, Warszawa 1995.
- Lipowski A., *Przemiany strukturalne*, Poltext, Warszawa 1994.
- Lubiński M., *Polityka handlu zagranicznego Polski*, „Gospodarka Narodowa” 1994, nr 11.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, IR i SS, Warszawa 1995.

- Łukawer E.**, Poglądy polskich ekonomistów na ogólne założenia transformacji systemowej, „*Ekonomista*” 1994, nr 6.
- Markowski K.**, Rola państwa w gospodarce kapitalistycznej, PWE, Warszawa 1992.
- Marris R.**, A Model of the Managerial Enterprise, „*Quarterly Journal of Economics*” 1963, nr 2.
- Marris R.**, The Economic Theory of Managerial Capitalism, Macmillan, London 1966.
- Merle A. A., Means G. C.**, The Modern Corporation and Private Property, Macmillan, London 1932.
- Michalek J. J.**, Przyrost handlu artykułami nierolniczymi po Rundzie Urugwajskiej GATT; proste szacunki, w: *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, red. M. Okólski, U. Sztanderska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Między państwem a rynkiem. Dylematy polityki gospodarczej Polski, red. M. Okólski, Warszawa 1994.
- Mikosik S.**, Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Milgrom P., Roberts J.**, Predation, Reputation and Entry Deterrence, „*Journal of Economic Theory*” 1982, vol. 27.
- Mrela K.**, Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983.
- Mrela K.**, Założenia teoretyczno-metodologiczne i wyniki pomiaru struktur w resorcie przemysłowym, IFiS PAN, Warszawa 1977.
- Myrdal G.**, Teoria ekonomiczna a kraje gospodarczo nierozwinięte, Warszawa 1958.
- Myrdal G.**, Znaczenie i wartość ekonomii instytucjonalnej, w: *Ekonomia w przyszłości*, op. cit.
- Nelson R., Winter S.**, An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press, Cambridge, Mass., 1982.
- Noga A.**, Cele przedsiębiorstwa. Kontrowersje teoretyczne, „*Ekonomista*” 1996, nr 6.
- Noga A.**, Zmiana pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw, „*Gospodarka Narodowa*” 1995, nr 6.
- North D. C.**, Institutions and Economic Theory, „*The American Economist*” 1992, nr 1.
- Nowak S.**, Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 1985.
- Nurkse R.**, Problemy tworzenia kapitału w krajach gospodarczo słabo rozwiniętych, Warszawa 1967.

- Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski, red. J. Kaczurba, E. Kawecka-Wyrzykowska, IK i CHZ, Warszawa 1995.
- Otta W. J., Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, w: Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej, Zeszyty Naukowe, nr 148, Poznań 1987.
- Otta W. J., Strategia eksportowa producenta, TNOiK, Poznań 1988.
- Otta W. J., Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej „*Ekonomista*” 1996, nr 1.
- Otta W. J., Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej, AE, Poznań 1986.
- Otta W. J., Gorynia M., Export Turnaround – Switching from the CMEA to Competitive Markets, w: International Business and Europe after 1992 – Proceedings of the EIBA 19 Annual Conference, Lisboa, December 12-14 1993.
- Otta W. J., Gorynia M., Przybylski P., Ratajczak M., Drogi do rynku. Konceptyjne podstawy rynkowej transformacji gospodarki, Poznań 1991 (maszynopis).
- Penrose E., The Theory of the Growth of the Firm, Blackwell, Oxford 1959.
- Pierson Z., Strategia rozwoju firmy, PWE, Warszawa 1996.
- Pinto B., Belka M., Krajewski S., Transforming State Enterprises in Poland. Microeconomic Evidence of Adjustment Policy, Research Working Paper WPS 1101, The World Bank, Feb. 1993.
- Płowiec U., Zagraniczna polityka gospodarcza Polski, „*Ekonomista*” 1994, nr 4.
- Porter M. E., Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston 1986.
- Porter M. E., Competitive Advantage of Nations, MacMillan, London 1990.
- Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992.
- Porwit K., Systemowe uwarunkowania polityki przemysłowej, „*Ekonomista*” 1992, nr 2.
- Posner R. A., The Chicago School of Antitrust Analysis, „*University of Pennsylvania Law Review*” 1979, nr 127.
- Prahalad C. K., Hamel G., The Core Competence of the Corporation, „*Harvard Business Review*” 1990, vol. 66.
- Prudhomme R., Polityka regionalna i strukturalne megadostosowanie w Polsce, „*Gospodarka Narodowa*” 1991, nr 9.



- Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., Strategic Management. A Methodological Approach, Addison – Wesley, Reading 1986.
- Rugman A. M., Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets, New York Columbia University Press, New York 1981.
- Sadowski Z., Podstawowe założenia strategii rozwoju Polski, „*Ekonomista*” 1993, nr 2.
- Sawyer M. C., The Economics of Industries and Firms. Theories, Evidence and Policy, Routledge, London 1991.
- Schendel D., Knowledge and the Firm, „*Strategic Management Journal*” 1996, vol. 17.
- Schmitz H., Hewitt T., Learning to Raise Infants: A Case-study in Industrial Policy, w: States or Markets, op. cit.
- Siebert H., German Unification: the Economics of Transition, „*Economic Policy*” 1991, vol. 13.
- Simon H. A., Rationality in Psychology and Economics, w: Hogarth R. M., Reder M. W. (eds.): The Behavioral Foundations of Economic Theory, Chicago 1986.
- Simon H. A., Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, „*American Economic Review*” 1959, nr 3.
- Spence A. M., The Learning Curve and Competition, „*Bell Journal of Economics*” 1982, vol. 12.
- Stalk G., Evans P., Shulman L. E., Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy, „*Harvard Business Review*”, 1992, nr 3-4.
- Stanton W., Fundamentals of Marketing, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1981.
- Steinle C., Organisation Theory and Multiplane Analysis (MPA); Steps Toward an Integration of Individual-Centered and Exchange-Oriented Explanatory Schemes, „*Management International Review*” 1983, nr 1.
- Stigler G. J., Perfect Competition Historically Contemplated, „*Journal of Political Economy*” 1957, nr 2.
- Strategia eksportowa producentów regionu pomorsko-kujawskiego, red. W. J. Otta, Toruń 1988.
- STRATEGOR, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, tendencje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995.
- The Firm as a Nexus of Treaties, ed. M. Aoki, B. Gustawson, O. E. Williamson, SAGE Publications, London 1990.
- The World Competitiveness Report 1994, World Economic Forum, Lausanne 1994.

- Thompson A. A., Strickland III Jr., A. J.**, *Strategy Formulation and Implementation, Tasks of the General Manager*, Irwin, Homewood 1989.
- Tirole J.**, *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge Mass. 1989.
- Transaction Cost Economics and Beyond*, ed. J. Groenewegen, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1996.
- Turner J. H.**, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985.
- Walker G., Weber D.**, *A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions*, „Administrative Science Quarterly” 1984, September.
- Ward B.**, *The Firm in Iliria*, „American Economic Review” 1958, nr 4.
- Wernerfelt B.**, *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, nr 5.
- Wheelen T. L., Hunger J. D.**, *Strategic Management*, Addison-Wesley, Reading 1990.
- Wierzbowski J.**, *Państwo jako aktywny uczestnik kształtowania międzynarodowej konkurencyjności*, w: *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – perspektywy i uwarunkowania*, IR i SS 1995.
- Wilczyński W.**, *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji. Wybór prac z lat 1991–1995*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1996.
- Wilczyński W.**, *Monetarizm i keynesizm a przewyżczenie zapasów polskiej gospodarki*, „Gospodarka Narodowa” 1991, nr 10
- Wilczyński W.**, *Ustrój gospodarczy i system regulacji w Polsce. Wpływ na stabilizację i wzrost gospodarczy*, Centrum im. A. Smitha, Warszawa 1996, zeszyt nr 18.
- Williamson O. E.**, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, nr 36.
- Williamson O. E.**, *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Wheatsheaf Books, London 1986.
- Williamson O. E.**, *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York 1975.
- Williamson O. E.**, *Reflections on the New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1985, nr 141.
- Williamson O. E.**, *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York 1985.
- Yarrow G.**, *Strategic Issues in Industrial Policy*, „Oxford Review of Economic Policy”, 1985, nr 3.

# | Spis treści

Słowo wstępne . . . . .	5
Preface . . . . .	9
<b>1. PODSTAWY TEORETYCZNE – TEORIE PRZEDSIĘBIORSTWA . . . . .</b>	<b>13</b>
1.1. Neoklasyczna teoria firmy . . . . .	13
1.1.1. Środowisko przedsiębiorstwa . . . . .	13
1.1.2. Istota przedsiębiorstwa . . . . .	16
1.1.3. Zachowanie optymalizujące firmy . . . . .	18
1.1.4. Reasumpcja paradygmatu neoklasycznego . . . . .	19
1.2. Menedżerskie teorie firmy . . . . .	22
1.2.1. Odejście od założeń neoklasycznej teorii firmy . . . . .	22
1.2.2. Teoria Baumola – maksymalizacja obrotów . . . . .	24
1.2.3. Teoria Marris’a – maksymalizacja stopy wzrostu . . . . .	25
1.2.4. Teoria Williamsona-preferencje menedżerów dla pewnych wydatków firmy . . . . .	27
1.2.5. Adekwatność menedżerskich teorii firmy . . . . .	28
1.3. Behawioralna teoria firmy . . . . .	30
1.3.1. Odstępstwa od teorii neoklasycznej . . . . .	30
1.3.2. Koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji . . . . .	31
1.3.3. Zachowanie satysfakcjonujące . . . . .	31
1.3.4. Cele firmy . . . . .	33
1.3.5. Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie . . . . .	34
1.3.6. Podsumowanie . . . . .	35
1.4. Teoria agencji . . . . .	36
1.4.1. Problem wyodrębnienia teorii agencji . . . . .	36
1.4.2. Teoria agencji jako składnik nowej ekonomii instytucjonalnej . . . . .	37
1.4.3. Główne poglądy . . . . .	40
1.4.4. Podsumowanie . . . . .	43
1.5. Teoria praw własności . . . . .	44
1.5.1. Główne idee teorii praw własności . . . . .	44
1.5.2. Predykcje wyprowadzane z teorii praw własności . . . . .	48
1.6. Teoria kosztów transakcyjnych . . . . .	50
1.6.1. Źródła i poprzednicy . . . . .	50
1.6.2. Główne założenia i poglądy . . . . .	52
1.6.3. Krytyka . . . . .	54



1.7. Współczesne teorie firmy a transformacja gospodarek postsocjalistycznych . . . . .	57
1.7.1. Tendencje w rozwoju współczesnej teorii firmy . . . . .	58
1.7.2. Założenia ontologiczne i epistemologiczne badań zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia . . . . .	60
1.7.3. Potencjalny wkład współczesnych teorii firmy w wyjaśnienie zachowań przedsiębiorstw w okresie przejścia . . . . .	62
Aneks 1. Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych . . . . .	69
<b>2. KONKURENCYJNOŚĆ I STRATEGIA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA . . . . .</b>	<b>95</b>
2.1. Definicja konkurencyjności . . . . .	96
2.2. Proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności – strategia konkurencyjna . . . . .	106
2.3. Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęcia konkurencyjności – pomiar zmiennych . . . . .	114
Aneks 2. Przykłady operacjonalizacji wymiarów pozycji strategicznej – atrakcyjność rynku i potencjału konkurencyjnego . . . . .	126
1. Określenie pozycji strategicznej Międzynarodowych Targów Poznańskich sp. z o.o. . . . .	126
2. Określenie pozycji strategicznej Tonsilu s.a. . . . .	132
3. Określenie pozycji strategicznej spółki Elektromis . . . . .	136
<b>3. STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW POZNAŃSKICH . . . . .</b>	<b>141</b>
3.1. Koncepcja programu badawczego „Zachowanie się przedsiębiorstw poznańskich w okresie przejścia do gospodarki rynkowej” . . . . .	141
3.1.1. Przedmiot badań . . . . .	142
3.1.2. Metoda badawcza . . . . .	145
3.1.3. Próba badawcza . . . . .	146
3.2. Strategie przedsiębiorstw poznańskich . . . . .	147
3.2.1. Pozycja rynkowa przedsiębiorstw . . . . .	147
3.2.2. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw . . . . .	164
3.2.3. Strategie przystosowawcze przedsiębiorstw poznańskich . . . . .	173
3.2.4. Położenie strategiczne przedsiębiorstw poznańskich . . . . .	178
3.3. Percepcja polityki gospodarczej przez kierownictwa przedsiębiorstw . . . . .	181
3.3.1. Próba badawcza . . . . .	182
3.3.2. Kwestionariusz . . . . .	182
3.3.3. Wyniki . . . . .	183
3.3.4. Dyskusja i wnioski . . . . .	200
3.4. Struktura władzy i konflikt w przedsiębiorstwach poznańskich . . . . .	202
3.4.1. Próba badawcza . . . . .	202
3.4.2. Kwestionariusz . . . . .	203

3.4.3. Przedmiot badań . . . . .	204
3.4.4. Wyniki badań . . . . .	206
Aneks 3. Kwestionariusz ankiety: Pozycja rynkowa, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencyjna . . . . .	216
Aneks 4. Kwestionariusz ankiety: Opinie kierownictwa przedsiębiorstw o systemie regulacji gospodarki . . . . .	223
Aneks 5. Kwestionariusz ankiety: Struktura władzy . . . . .	233
Aneks 6. Studium przypadku: Strategie przystosowawcze na szczeblu przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Gazomet sp. z o.o. . . . .	235
<b>4. WNIOSKI DLA POLITYKI GOSPODARCZEJ ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM POLITYKI HANDLU ZAGRANICZNEGO . . . . .</b>	<b>253</b>
4.1. Internacjonalizacja konkurencji . . . . .	254
4.2. Niekonwencjonalne doktryny ekonomiczne w polityce transformacji . . . . .	257
4.3. Determinanty narodowej przewagi konkurencyjnej . . . . .	276
4.4. Polityka handlu zagranicznego (zagraniczna polityka gospodarcza) . . . . .	280
4.5. Polityka kształtowania międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw postsocjalistycznych – liberalno-instytucjonalna polityka przemysłowa . . . . .	283
4.6. Polityka proeksportowa a polityka przemysłowa . . . . .	288
Literatura . . . . .	295





# Contents

Introduction . . . . .	5
Preface . . . . .	9
<b>1. THEORETICAL BASIS THEORIES OF THE FIRM . . . . .</b>	<b>13</b>
1.1. Neo-classical theory of the firm . . . . .	13
1.1.1. Environment of the enterprise . . . . .	13
1.1.2. Essence of the enterprise . . . . .	16
1.1.3. Optimising behaviour of the firm . . . . .	18
1.1.4. Recapitulation of the neo-classical paradigm . . . . .	19
1.2. Managerial theories of the firm . . . . .	22
1.2.1. Abandonment of the assumptions of the neo-classical theory of the firm . . . . .	22
1.2.2. Baumol's theory – maximization of turnover . . . . .	24
1.2.3. Marri's s theory – maximization of the rate of growth . . . . .	25
1.2.4. Williamson's theory – managers preferences for certain expendi- tures of a firm . . . . .	27
1.2.5. Adequacy of managerial theories of the firm . . . . .	28
1.3. Behavioural theory of the firm . . . . .	30
1.3.1. Deviations from the neo-classical theory . . . . .	30
1.3.2. Concept of the enterprise as an organisation . . . . .	31
1.3.3. Satisfactory behaviour . . . . .	31
1.3.4. Objectives of the firm . . . . .	33
1.3.5. Decision-making process in the enterprise . . . . .	34
1.3.6. Summary . . . . .	35
1.4. Theory of the agency . . . . .	36
1.4.1. Distinguishing the theory of agency . . . . .	36
1.4.2. Theory of agency as an element of the new institutional economics . . . . .	37
1.4.3. Main views . . . . .	40
1.4.4. Summary . . . . .	43
1.5. Theory of the ownership rights . . . . .	44
1.5.1. Main ideas of the theory of ownership rights . . . . .	44
1.5.2. Predictions derived from the theory of ownership rights . . . . .	48
1.6. Theory of transaction costs . . . . .	50
1.6.1. Sources and predecessors . . . . .	50
1.6.2. Main assumptions and views . . . . .	52
1.6.3. Criticism . . . . .	54

1.7. Contemporary theories of the firm vs transformation of post-communist economies . . . . .	57
1.7.1. Tendencies in the development of a contemporary theory of the firm . . . . .	58
1.7.2 Ontological and epistemological assumptions of the studies on the behaviour of enterprises in the period of transition . . . . .	60
1.7.3. Potential contribution of contemporary theories of the firm to the explanation of enterprise behaviour in the period of transition . . . . .	62
Annexe 1. Intermediation in foreign trade vs the theory of transaction costs . . . . .	69
<b>2. COMPETITIVENESS AND COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRISE . . . . .</b>	<b>95</b>
2.1. Definition of competitiveness . . . . .	96
2.2. Process of gaining and sustaining competitiveness – competitive strategy . . . . .	106
2.3. Conceptualisation and operationalisation of the idea of competitiveness measurement of variables . . . . .	114
Annexe 2. Examples of operationalisation of the dimensions of strategic position attractiveness of the market and competitive potential . . . . .	126
1. Determination of the strategic position of the Poznan International Fair Ltd. . . . .	126
2. Determination of the strategic position of TONSIL S.A. . . . .	132
3. Determination of the strategic position of ELEKTROMIS company . . . . .	136
<b>3. STRATEGIES OF THE POZNAN ENTERPRISES . . . . .</b>	<b>141</b>
3.1. Concept of the research programme „The behaviour of Poznan enterprises in the period of transition to the market economy” . . . . .	141
3.1.1. Subject of research . . . . .	142
3.1.2. Research method . . . . .	145
3.1.3. Research sample . . . . .	146
3.2. Strategies of the Poznan enterprises . . . . .	147
3.2.1. Market position of enterprises . . . . .	147
3.2.2. Competitive potential of enterprises . . . . .	164
3.2.3. Adjustment strategies of the Poznan enterprises . . . . .	173
3.2.4. Strategic position of the Poznan enterprises . . . . .	178
3.3. Perception of economic policy by management of enterprises . . . . .	181
3.3.1. Research sample . . . . .	182
3.3.2. Questionnaire . . . . .	182
3.3.3. Results . . . . .	183
3.3.4. Discussion and conclusions . . . . .	200

3.4. The structure of power and conflict in the Poznan enterprises . . . . .	202
3.4.1. Research sample . . . . .	202
3.4.2. Questionnaire . . . . .	203
3.4.3. Subject of research . . . . .	204
3.4.4. Results . . . . .	206
 Annexe 3. The questionnaire: Market position, competitive potential, competitive strategy . . . . .	 216
 Annexe 4. The questionnaire: Opinions of the managerial staff of the enterprises on the system of regulation of the economy . . . . .	 223
 Annexe 5. The questionnaire : Structure of power . . . . .	 233
 Annexe 6. Case study: Adjustment strategies at an enterprise level on the example of Gazomet Ltd. . . . .	 235
 4. CONCLUSIONS FOR ECONOMIC POLICY WITH PARTICULAR REFERENCE TO FOREIGN TRADE POLICY . . . . .	 253
4.1. Internationalisation of competition . . . . .	254
4.2. Unconventional economic doctrines in the policy of transformation . . . . .	257
4.3. Determinants of the national competitive advantage . . . . .	276
4.4. Foreign trade policy (foreign economic policy) . . . . .	280
4.5. Policy of shaping international competitiveness of post-communist enterprises – liberal-institutional industrial policy . . . . .	283
4.6. Pro-export policy vs industrial policy . . . . .	288
 Literature . . . . .	 295





## WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

Polecamy następujące książki:

- **Stefan Abt**, Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka
- **Ryszard Barczyk**, Główne teorie współczesnych wahań koniunkturalnych
- **Wiesław J. Ciechomski**, Interwencjonizm państwowy w rolnictwie i obrocie rolnym
- **Studia porównawcze gospodarki pogranicza polsko-niemieckiego**, pod red. **Bohdana Gruchmana i Franza Walka**
- **Bankowość krajów tworzących gospodarkę rynkową. Europa Środkowa i Wschodnia: kontynuacja reform**, pod red. **Alfreda Janca**
- **Wiesław Łuczyński**, Analiza dynamiki procesów gospodarczych Niemiec w latach 1949-1996
- **Uwarunkowania i kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego województwa gorzowskiego.**
  1. **Struktury i procesy**, pod red. **Jerzego J. Paryska i Franza Walka**
  2. **Studia rozwoju i zagospodarowania przestrzennego**, pod red. **Jerzego J. Paryska i Bohdana Gruchmana**
  3. **Koncepcje rozwoju**, pod red. **Jerzego J. Paryska i Bohdana Gruchmana**
  4. **Jerzy J. Parysek**, Synteza. Stan i kierunki rozwoju
- **Janos Kornai**, Stabilizacja i wzrost w procesie transformacji. Przypadek gospodarki węgierskiej, wydanie polskie pod redakcją **Witolda Jurka**
- **Jan Kumider**, Utylizacja odpadów przemysłu rolno-spożywczego. Aspekty towaroznawcze i ekologiczne
- **Ewa Nowińska**, Strategia rozwoju gmin na przykładzie gmin przygranicznych
- **From plan to market. Selected problems of the transition**, pod red. **Marii Sławińskiej**
- **From plan to market. Selected problems of the transition, Proceedings of Łągów 1997**, pod red. **Witolda Jurka**
- **Andrzej Suwalski**, Problemy polskiej prywatyzacji. Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania przekształceń własnościowych w latach 1990-1997
- **Problemy polityki ekonomicznej. Studia i szkice na jubileusz Profesora Zdzisława Dąbrowskiego**, pod red. **Jerzego Tarajkowskiego**
- **Maciej Urbaniak**, Marketing przemysłowy i zagadnienia jakości

---

Książki można nabywać w księgarni Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (Collegium Altum, I piętro, 61-895 Poznań, ul. Powstańców Wielkopolskich 16, tel. 854-31-48.

Księgarnia prowadzi również sprzedaż wysyłkową.









Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
BIBLIOTEKA GŁÓWNA

244606



AE00185836