
Analiza problemów biznesowych

Studia przypadków polskich przedsiębiorstw

Marian Moszoro



Analiza

problemów

biznesowych

<i>R.W. Włodarczyk (red.)</i>	SPOŁECZNA GOSPODARKA RYNKOWA
<i>E. Skrzypek M. Hofman</i>	ZARZĄDZANIE PROCESAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie
<i>T.B. Kalinowski</i>	INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW A SYSTEMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ
<i>P. Dittmann, E. Szabela-Pasierbińska I. Dittmann, A. Szpulak</i>	PROGNOZOWANIE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM
<i>R. Kozłowski, A. Sikorski (red.)</i>	PODSTAWOWE ZAGADNIENIA WSPÓŁCZESNEJ LOGISTYKI
<i>R. Kozłowski, A. Sikorski (red.)</i>	NOWOCZESNE ROZWIĄZANIA W LOGISTYCE
<i>K. Kuciński (red.)</i>	GEOGRAFIA EKONOMICZNA
<i>M. Doman, R. Doman</i>	MODELOWANIE ZMIENNOŚCI I RYZYKA Metody ekonometrii finansowej
<i>B. Liwowski, R. Kozłowski</i>	PODSTAWOWE ZAGADNIENIA ZARZĄDZANIA PRODUKCJĄ
<i>J. Toborek-Mazur</i>	HOLDING JAKO PODMIOT RACHUNKOWOŚCI
<i>W. Rogowski</i>	RACHUNEK EFEKTYWNOŚCI INWESTYCJI
<i>M. Ciecchan-Kujawa</i>	RACHUNEK KOSZTÓW JAKOŚCI Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem
<i>W. Rogowski, A. Michalczewski</i>	ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘWZIĘCIACH INWESTYCYJNYCH Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej
<i>A. Fornalczyk</i>	BIZNES A OCHRONA KONKURENCJI
<i>K. Tomaszewski</i>	REGIONY W PROCESIE INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ
<i>W. Przybylska-Kapuścińska (red.)</i>	RYNEK PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH STREFY EURO

Pełna oferta wydawnicza jest dostępna na stronie www.profinfo.pl

Analiza

problemów

biznesowych

Studia przypadków polskich przedsiębiorstw

Marian Moszoro

Warszawa 2010



Oficyna
a Wolters Kluwer business

Recenzenci

Prof. dr hab. Jerzy Dietl

Prof. dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk

Projekt graficzny okładki i zdjęcie

Barbara Widlak

Wydawca

Magdalena Przek

Redaktor

Renata Włodek

Redakcja, korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2010
All rights reserved.

ISBN 978-83-7526-732-7

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 80 00

31-156 Kraków, ul. Zacisze 7

tel. 12 630 46 00

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Wandzie

Spis treści

O autorze	9
Podziękowania	11
Wstęp metodyczny – nauczanie zarządzania z wykorzystaniem studiów przypadków ..	13
Część I. Studia przypadków z zakresu zarządzania strategicznego i marketingu	29
Reuters Serwis Polski	31
<i>Wprowadzenie nowego produktu</i>	
Reproserwis (A)	55
<i>Restrukturyzacja przedsiębiorstwa</i>	
Ediko (A)	69
<i>Rozwój produktu</i>	
Doradztwo Gospodarcze DGA (A)	96
<i>Pozycjonowanie firmy</i>	
Wydawnictwo Zwierciadło	122
<i>Pozycjonowanie produktu; strategia judo</i>	
Telewizja Polska	134
<i>Strategia konkurowania; strategia sumo</i>	
RadTech (A)	156
<i>Strategia-intrategia</i>	
Część II. Studia przypadków z zakresu finansów	167
Reproserwis (B)	169
<i>Sprawozdania finansowe; restrukturyzacja kapitałowa</i>	
Vet Center: ocena inwestycji	177
<i>Analiza opłacalności projektów inwestycyjnych</i>	
Doradztwo Gospodarcze DGA (B)	180
<i>Wycena spółki przed pierwotną ofertą publiczną akcji</i>	
RadTech (B)	194
<i>Wycena spółki dla funduszu Private Equity</i>	
Fundusz poręczeniowy FEP	203
<i>Zarządzanie ryzykiem kredytowym</i>	

Ediko (B)	210
<i>Leasing zwrotny, Value at Risk</i>	
Farma wiatrowa	219
<i>Project finance</i>	
Część III. Studia przypadków oparte na wybranych fragmentach filmów	
fabularnych	241
<i>Wall Street</i>	243
<i>Etyka w finansach</i>	
<i>Cudze pieniądze</i>	247
<i>Maksymalizacja zysku dla akcjonariuszy vs. społeczna</i> <i>odpowiedzialność biznesu</i>	
Bibliografia	253

0 autorze

Marian Moszoro jest wykładowcą IESE Business School w Barcelonie oraz visiting scholar w Haas School of Business, University of California, Berkeley. Wykładał również w Warsaw Executive MBA przy SGH oraz w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu. W 2004 r. uzyskał tytuł doktora nauk ekonomicznych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jego praca doktorska o partnerstwie publiczno-prywatnym została wysoko oceniona i wydana jako książka.

Jest autorem licznych publikacji dotyczących finansów publicznych i korporacyjnych, studiów przypadków o polskich firmach oraz książek. W latach 2005–2006 został mianowany podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów. Obecnie prowadzi prace badawcze z zakresu finansów projektów i przedsiębiorstw, partnerstwa publiczno-prywatnego oraz alokacji ryzyka w inwestycjach infrastrukturalnych.

Podziękowania

Do pracy nad studiami przypadków zmobilizował mnie prof. Aleksander Sulejwicz, promotor mojej rozprawy doktorskiej. Kiedy jako doktorant zwróciłem się do niego z prośbą o możliwość prowadzenia zajęć, co było wymogiem studiów doktoranckich w Kolegium Analiz Ekonomicznych w Szkole Głównej Handlowej, zasugerował on program Warsaw Executive MBA (WEMBA). Na ten kurs przygotowałem 7 studiów przypadków, w tym pierwszy własny – *Wall Street*.

Także studenci WEMBA mieli swój wkład w moje wykształcenie – dzięki nim wychodziłem z zajęć z głębokim przeświadczeniem, że najwięcej nauczyłem się właśnie od nich. Przenikliwość studentów, niebanalne pytania i ciekawe odpowiedzi były dla mnie szkołą biznesu oraz kamieniem probierczym stylu prowadzenia zajęć.

Po powrocie z IESE w 2002 r. zamierzałem zacząć pisanie studiów przypadków. Zapewne pozostałoby to w sferze planów, gdyby nie prof. Jerzy Dietl i dr Zofia Sapijaska z Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości w Łodzi. Co roku „zamawiali” dwa studia przypadków na prowadzony przez FEP ogólnopolski konkurs „Przedsiębiorczość, Finanse i Zarządzanie”, które stanowią większość studiów przypadków zebranych w niniejszej książce.

Szczególne podziękowania kieruję także do Magdaleny Krzyżanowskiej, współautorki trzech przypadków, a także krytyka i recenzenta wielu innych. Jej cenne wskazówki naukowe i dydaktyczne pozwoliły poprawić i udoskonalić niniejszą publikację.

Historie przedstawione w tej książce są prawdziwe, a zatem także bohaterowie są prawdziwi – Kamila Bondar, Jakub Bujok, Jacek Byrt, Marcin Chuta, Łukasz Dzieńisz, Andrzej Głowacki, Witold Hruzewicz, Matthias Knoll, Grzegorz Kwapisz, Tomasz Laudy, Dorota Mańk, Joanna Młynarczyk, Veronika Nagy, Artur Okurowski, Wioletta Skawińska, Stanisław Szymański, Czesław Warszewicz, Zbigniew Wójcik. Im należą się podziękowania za wolę dzielenia się swoim doświadczeniem i trudnościami, dzięki którym powstała ta książka.

Marian Moszoro
mmoszoro@iese.edu

Wstęp metodyczny – nauczanie zarządzania z wykorzystaniem studiów przypadków

Istota studium przypadku

Cycon, przytaczając wypowiedź Heraklidesa z zaginionego dzieła *O zmarłej*, przedstawia historię wizyty Pitagorasa na Peloponezie, u Leona, władcy Fliuntu. Leon, dziwiąc się rozumowi i elokwencji Pitagorasa, zapytał, z jakiej umiejętności najczęściej korzysta. Pitagoras odparł, że nie czerpie z żadnej umiejętności, gdyż jest filozofem. Zdumiony tą nową nazwą Leon zapytał, kim są owi filozofowie i czym się różnią od innych ludzi. Pitagoras wyjaśnił znaczenie terminu, posługując się analogią¹.

Życie – mówił Pitagoras – przypomina zjazd, który odbywa się z największą okazałością podczas uroczystych igrzysk Grecji. Albowiem podobnie jak jedni ubiegają się tam o sławę i zaszczytny wieniec, innych zaś sprowadza chęć zarobku i zysku na kupnie lub sprzedaży, a są też tacy, i to chyba najszlachetniejsi, którzy nie szukają ani poklasku, ani zysku, lecz przybyli po to, żeby zobaczyć i pilnie popatrzeć, co i w jaki sposób się tam odbywa. Tak samo i my przyszlismy do tego życia i świata jak gdyby z jakiegoś miasta na jakiś uroczysty zjazd, jedni by służyć sławie, inni pieniędzom, a rzadko zdarzają się i tacy, co za nic mają wszystko, gorliwie dociekając istoty rzeczy: tych on nazywa miłośnikami mądrości, to jest filozofami. I tak jak tam najbardziej szlachetnie jest tylko przyglądać się, niczego dla siebie nie zyskując, podobnie i w życiu oglądanie i poznawanie istoty rzeczy znacznie przewyższa wszelkie inne zainteresowania².

Można wykorzystywać tę analogię także dla przybliżenia, czym są studia przypadków (*case studies*)³. Przystępując do analizowania studium przypadku – swoistego rodzaju igrzysk urządzonych w auli akademickiej – ci, którzy na

¹ Arystoteles, *Zachęta do filozofii*, tłum. i wstęp K. Leśniak, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. XIV–XV.

² Marek Tulliusz Cycon, *Rozmowy tuskulańskie*, tłum. J. Śmigaj, [w:] *Pisma filozoficzne*, t. III, Warszawa 1961, s. 687.

³ T.V. Bonoma, *Teaching with Cases*, Note #9-589-080, Harvard Business School, Boston 1989.

co dzień ubiegają się o sławę i zysk, stają się na kilka godzin filozofami, aby rozumieć świat biznesu i zdobyć potrzebne umiejętności.

Rozpoczynając lekturę studium przypadku biznesowego, większość studentów oczekuje historii napisanej lekkim piórem i zakończonej sukcesem. Tu następuje rozczarowanie... Po pierwsze, zamiast lekkiego opisu spotykamy kompleksowy, miejscami trudny w odbiorze raport z załącznikami; po drugie, zamiast sukcesu widać problemy; po trzecie, nie ma zakończenia – problemy pozostają otwarte.

Studia przypadków, zdaniem Thomasa Bonomy z Harvard Business School⁴, to rodzaj konsylium, drugiej opinii lekarskiej. Lekarze, szczególnie w skomplikowanych przypadkach, radzą się kolegów, przysyłając im raport o pacjencie razem z historią jego choroby, wynikami analiz itp. Lekarz, który wydaje drugą opinię, nie może bezpośrednio zbadać pacjenta, tak więc opiera się tylko na informacjach przekazanych przez lekarza prowadzącego. Sam analizuje proces badania i formułuje wnioski. Podobnie ma się sprawa z wykorzystaniem studiów przypadków. Opierając się na informacjach przygotowanych przez autora studium, czytelnik dochodzi do wniosków i proponuje konkretne decyzje, wskazując także ich konsekwencje.

Dobre studium przypadku opowiada historię prawdziwą, nieodległą w czasie lub o znaczeniu ponadczasowym, skupiając się na kilku zagadnieniach szczególnie interesujących, aby materiał nie był za długi. Opis przenosi czytelnika w miejsce bohaterów studium, konfrontuje z problemami i decyzjami, które należy ocenić na podstawie rzeczywistych danych. Dyskusja studium przypadku umożliwia także zauważenie i zaakceptowanie faktu istnienia kilku równie słusznych punktów widzenia. Każdy z nich wzbogaca doświadczenie i pozwala lepiej zrozumieć problem⁵. Dyskusja nad studium przypadku pokazuje także efektywność pracy w grupie oraz pomaga studentom budować własny zbiór kryteriów i procedur podejmowania przemyślanych decyzji.

Przygotowanie studium przypadku to prawdziwe badanie w terenie, wymagające od autora przeciętnie od jednego do trzech miesięcy intensywnej współpracy z firmą, wielu rozmów z menedżerami i dogłębnego zrozumienia rynku, na którym działa przedsiębiorstwo.

⁴ Angielskie wyrażenie *case study* można także tłumaczyć jako „studium sytuacyjne”. Jest to lepsze określenie niż „studium przypadku”, opis przedstawia bowiem całą złożoność sytuacji, a nie tylko konkretnego wydarzenia-przypadku. Powszechnie przyjęło się jednak tłumaczenie „studium przypadku”, z którego będziemy korzystać w dalszej części książki.

⁵ Ch.I. Gragg, *Because Wisdom Can't be Told*, Note #9-451-005, Harvard Business School, Boston 1982, przedruk za: „Harvard Alumni Bulletin”, 19 października 1940.

Charakterystyka problemów biznesowych

Na problemy biznesowe można patrzeć z różnych punktów widzenia oraz wykorzystywać rozmaite kryteria do ich podziału. Problemy spotykane w biznesie (i nie tylko w biznesie) mogą być ustrukturalizowane albo nieustrukturalizowane. Pierwsze to te, w których wszystkie zmienne wejściowe oraz sposoby rozwiązania są znane, mierzalne i obiektywne; drugie natomiast mają charakter częściowo subiektywny, mogą być trudne do zmierzenia, a możliwe rozwiązania są niekiedy nieznanne.

Można także podejść do problemu teoretycznie, aby zrozumieć rzeczywistość – tak jak filozofowie tacy jak np. Platon – albo praktycznie, aby wywierać wpływ na rzeczywistość, np. stwierdzić, czy inwestycja w dane przedsiębiorstwo się opłaci⁶.

Zgodnie z tym podziałem, powstaje prosta klasyfikacja problemów gospodarczych (zob. tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja problemów gospodarczych

problemy	ustrukturalizowane	nieustrukturalizowane	
teoria, zrozumienie rzeczywistości	<i>naukowcy (nauki ścisłe)</i>	<i>filozofowie, socjologdy</i>	→ nauka
<i>praktyka, wpływ na rzeczywistość</i>	<i>inżynierowie, technicy</i>	menedżerowie	→ trening

Ustrukturalizowanymi problemami teoretycznymi zajmują się naukowcy, na rzeczywistość natomiast próbują wpłynąć technicy i inżynierowie. Tam, gdzie decydującą rolę odgrywa czynnik ludzki, zazwyczaj problemy są nieustrukturalizowane: mamy tu do czynienia z tzw. problemami roztropnościowymi (*prudential problems*) lub problemami nieoperacyjnymi (*non-operative problems*⁷). Filozofowie i socjologdy starają się zrozumieć je teoretycznie, menedżerowie zaś chcą je rozwiązać⁸.

Problemy teoretyczne rozwiązuje się na gruncie nauki, a problemy praktyczne – czyli sposoby wpływania na rzeczywistość – przez odpowiedni trening. Sam trening może przebiegać powoli albo szybko, zachodzić w prawdziwym życiu albo być oparty na symulacjach (zob. tabela 2).

⁶ J.C. Vázquez-Dodero, N. Chinchilla, *Pillars of a Pedagogical Process for Educating Professionals of Action*, Technical Note #01974500, IESE Business School, Barcelona 2001.

⁷ Tamże, s. 5–6.

⁸ Ch.I. Gragg, dz. cyt., s. 3.

Tabela 2. Proces uczenia się przez trening

proces uczenia się	powolny	szybki
w prawdziwym życiu	<i>zawody cechowe</i>	<i>praktyki w różnych działach, staże</i>
symulacje	<i>piloci, astronauta</i>	<i>studia przypadków (case method)</i>

Uczeń – krawiec, szewc, inżynier budowlany – uczy się fachu od mistrza przez długie lata. Lekarze i adwokaci w czasie krótkiego stażu zmieniają działy i zadania, aby mieć obraz całości. W wypadku takich zawodów jak pilot czy astronauta trening nie może się odbywać w prawdziwym życiu ze względu na ryzyko związane z potencjalnymi błędami zdarzającymi się w trakcie procesu uczenia się. Ponieważ muszą się oni nauczyć, jak reagować na wszystkie możliwe sytuacje, ich trening wymaga dużo czasu i wielokrotnego powtarzania tych samych czynności.

Menedżerowie wyższego szczebla nie mają czasu na powolną naukę, ale też nie mogą sobie pozwolić na błędy, które mogą się okazać bardzo kosztowne i przykre dla interesariuszy przedsiębiorstwa. Opierając się na przykładach z życia, zdobywają bez ryzyka wiedzę, którą będą mogli wykorzystać w przyszłości. Dzięki całościowemu „zanurzeniu się” w rzeczywistym problemie biznesowym łatwiej jest menedżerom rozwijać nie tylko wiedzę konceptualną oraz zdolności analityczne i osobiste, lecz także kompetencje kierownicze i ogólną wizję zarządu⁹.

Tabela 3. Obszary rozwoju dydaktycznego za pomocą metody studiów przypadków

	Rozwój ogólnej wizji zarządu	
Rozwój kompetencji kierowniczych	<i>studia przypadków (case method)</i>	Rozwój zdolności analitycznych i osobistych
	Rozwój wiedzy i pojęć	

⁹ M. Stawicka, I. Kowalik, *Kształcenie za pomocą metody studiów przypadków – zalety i ograniczenia*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2005, nr 2, s. 91.

Studia przypadków służą doskonaleniu umiejętności w interpretowaniu informacji, identyfikowaniu szans i zagrożeń działania, definiowaniu problemów, projektowaniu strategii, podejmowaniu decyzji, a także efektywnej pracy w zespole (zob. tabela 3).

Proces decyzyjny

Główne zadanie menedżera polega na zobiektywizowaniu złożonych sytuacji przez uporządkowany proces decyzyjny. Uporządkowany proces decyzyjny obejmuje następujące etapy¹⁰:

- identyfikacja istotnych faktów i określenie problemu,
- opracowanie możliwych rozwiązań,
- wybór i porządek kryteriów decyzyjnych,
- analiza rozwiązań możliwych do wdrożenia,
- podejmowanie decyzji,
- wdrożenie decyzji.

Pierwszym krokiem uporządkowanego procesu decyzyjnego jest sformułowanie własnej wizji problemu. Aby to osiągnąć, należy się postawić w sytuacji bohaterów studium przypadku, a jednocześnie postarać się o odtworzenie kluczowych faktów i spojrzenie na nie z różnych perspektyw. To pozwala określić problem¹¹. Jak powiedział kiedyś Peter Drucker, „dobre określenie problemu to połowa jego rozwiązania”.

Drugi krok polega na opracowaniu możliwych rozwiązań. Po pierwsze, ułatwia to weryfikację, w jakim stopniu możliwe rozwiązania pasują do wcześniej zdefiniowanego problemu, a po wtóre, generuje nowe, nieoczywiste rozwiązania (*brainstorming*)¹².

¹⁰ Por. J.C. Vázquez-Dodero, N. Chinchilla, dz. cyt., s. 4.

¹¹ Problem bywa często nieoczywisty, jak w wypadku roztargnionej osoby, która idzie do lekarza i mówi mu, że bołą ją oczy, gdy pije kawę. Lekarz pyta pacjenta, czy słodzi kawę. Gdy ten odpowiada twierdząco, lekarz radzi mu wyjąć łyżeczkę z filiżanki. Problemem jest przecież łyżeczka, nie kawa.

¹² Sir Ernest Rutherford, prezes British Royal Society i laureat Nagrody Nobla w dziedzinie chemii w 1908 r., opowiadał taką oto anegdotę: Zaprzyjaźniony profesor fizyki chciał postawić ocenę niedostateczną studentowi za rozwiązanie problemu z zakresu fizyki mimo stanowczości, z jaką ten się upierał, że jego odpowiedź jest całkowicie prawidłowa. Profesor i student uzgodnili, że poproszą o niezależny arbitraż – stąd udział Rutherforda. Zadanie było następujące: „Proszę udowodnić, jak za pomocą barometru można zmierzyć wysokość budynku”. Student odpowiedział: „Należy zabrać barometr na dach budynku, przywiązać go do długiego sznura, spuścić, zaznaczyć i zmierzyć. Długość sznura równa się wysokości budynku”. Rutherford zdał sobie sprawę, że student postawił profesora w trudnej sytuacji, ponieważ odpowiedział prawidłowo. Gdyby jednak profesor dał mu najwyższą ocenę, mogłoby to zmienić jego średnią ze studiów,

Trzeci krok to uporządkowanie możliwych rozwiązań według ustalonych kryteriów. O ile opracowanie owych rozwiązań opiera się na pewnej dozie intuicji i kreatywności, o tyle dobór kryteriów wymaga poważnej refleksji. Kryteria, według których uporządkowuje się możliwe rozwiązania, zależą zawsze od danej sytuacji, ale ogólnie dobre decyzje biznesowe spełniają wymogi:

- skuteczności (*effectiveness*), czyli prowadzą do osiągnięcia zamierzonego rezultatu,
- efektywności (*efficiency*), czyli dają najlepszy wynik w stosunku do nakładów,
- spójności (*consistency*), czyli są zgodne z prawnym, etycznym i kulturowym otoczeniem przedsiębiorstwa¹³.

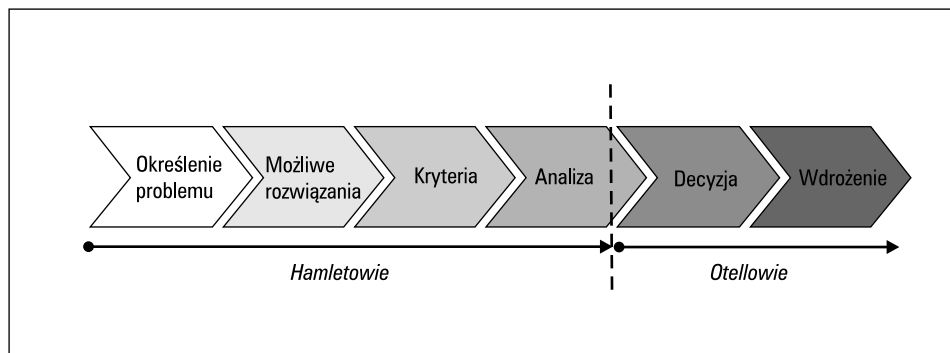
dając obraz wysokiego poziomu znajomości fizyki, czego nie potwierdziła odpowiedź udzielona przez studenta.

Rutherford zasugerował, by dać studentowi drugą szansę: Niech w ciągu sześciu minut udzieli odpowiedzi na pytanie, ale tym razem niech się wykaże wiedzą z fizyki. Minęło pięć minut, student jednak nic nie napisał, Rutherford zapytał go więc, czy chciałby już oddać pracę. Student odpowiedział mu, że zna wiele rozwiązań tego zadania, ale trudność polega na tym, że nie wie, które wybrać. Rutherford przeprosił za przeszkadzanie i pozwolił mu kontynuować. W czasie, który pozostał, student podał następujące rozwiązanie: „Wziąć barometr na dach budynku, spuścić go i zmierzyć chronometrem czas spadku. Potem zastosować wzór $H = 0,5 \times A \times t^2$, gdzie H to wysokość budynku”. Rutherford pozwolił studentowi odejść, po czym sugerował profesorowi fizyki, by postawił egzaminowanemu studentowi najwyższą ocenę.

Po wyjściu z sali Rutherford spotkał studenta i poprosił go, aby mu powiedział o pozostałych rozwiązaniach. „Jest ich wiele. Można np. czekać na słoneczny dzień, postawić barometr w pozycji pionowej, zmierzyć jego wysokość i długość jego cienia. Potem zmierzyć długość cienia budynku. Wysokość budynku wynika z prostego zastosowania reguły proporcji”. „Doskonale!” – odpowiedział Rutherford. „Jak jeszcze można zmierzyć wysokość budynku?”. „Jest też sposób bardzo rudymenatarny. Można wchodzić na dach po drabinie pożarowej budynku i zaznaczać na ścianie kreseczki, używając barometru jako miarki. Liczba kreseczek razy wysokość barometru daje wysokość budynku. To jest metoda bezpośrednia. Oczywiście, jeżeli oczekuje się bardziej wyrafinowanej metody, można przywiązać sznurek do barometru i poruszać nim jak wahadłem. Biorąc pod uwagę prędkość kątową wynoszącą zero, kiedy barometr jest na wysokości dachu, oraz przyspieszenie przyciągania, kiedy barometr idzie w dół ruchem okrężnym, z różnicy tych wartości i po zastosowaniu prostej formuły trygonometrycznej można obliczyć wysokość budynku. Można także użyć barometru jako wahadła i obliczyć okres precesji. Zresztą istnieje wiele innych sposobów. Prawdopodobnie najłatwiej byłoby wziąć barometr i zapukać nim do drzwi dozorczy budynku, a kiedy otworzy, powiedzieć mu: »Panie dozorczo, mam tutaj ładny barometr. Jeżeli poda mi Pan wysokość tego budynku, podaruję go Panu«”. Rutherford zapytał studenta, czy nie zna konwencjonalnego rozwiązania zadania, polegającego na tym, że różnica ciśnienia w barometrze pomiędzy dwoma punktami jest równa różnicy wysokości pomiędzy tymi punktami. Student powiedział, że oczywiście znał to rozwiązanie, ale podczas studiów nauczyciele starali się uczyć go myślenia.

Student ten nazywał się Niels Bohr i był duńskim fizykiem, laureatem Nagrody Nobla w 1922 r. oraz prekursorem teorii kwantowej. Jego pierwszy model atomu z protonami i neutronami oraz krążącymi wokół nich elektronami jest powszechnie znany. Abstrahując od bohatera i ciekawej anegdoty, którą najprawdopodobniej wymyślił prof. Alexander Calandra do celów dydaktycznych, istota tej historii polega na tym, że Bohr nauczył się myśleć i szukać możliwych rozwiązań.

¹³ Jeżeli ktoś musi jechać na spotkanie z Warszawy do Łodzi, może to zrobić różnymi środkami lokomocji, np. lecieć helikopterem. Byłaby to decyzja skuteczna, gdyż dojedzie na czas, prawdopodobnie jednak nie byłaby efektywna. Gdyby chciał pojechać rowerem, być może koszty byłyby

Ilustracja 1. Uporządkowany proces rozwiązywania problemów menedżerskich

Opracowanie własne na podstawie: J.C. Vázquez-Dodero, N. Chinchilla, *Pillars of a Pedagogical Process for Educating Professionals of Action*, Technical Note #01974500, IESE Business School, Barcelona 2001.

Czwarty krok to analiza możliwych rozwiązań w świetle kryteriów i rozważenie możliwości ich wdrożenia¹⁴. Może się zdarzyć, że atrakcyjne rozwiązanie wydaje się niewykonalne. Rolą menedżera jest wtedy szukanie sposobów wdrożenia tego rozwiązania, a jeżeli okazuje się to niemożliwe, konieczne jest znalezienie następnego dobrego rozwiązania.

Na koniec pozostają dwa kroki właściwe tylko dla praktyków: podejmowanie decyzji i jej wdrożenie. Pierwsze cztery etapy są przygotowaniem do podejmowania decyzji¹⁵. Ostatnie dwa dotyczą działania (zob. ilustracja 1).

Są osoby, które ograniczają się do pierwszych czterech etapów. Można je nazwać „Hamletami”: romantycznie zastanawiają się, „być albo nie być...”, ale nie podejmują żadnej decyzji. Istnieją też inne osoby, które od razu chcą przejść do czynów – to „Otelowie”: podejmują decyzję, nie przeanalizowawszy najpierw wszystkich implikacji.

Dobry menedżer nie jest ani Hamletem, ani Otellem, musi mieć cechy obu bohaterów.

mniej, ale nie dojechałby na czas, a zatem ta opcja jest nieskuteczna. Gdyby natomiast chciał pojechać samochodem szefa bez jego zgody, byłaby to decyzja skuteczna, efektywna, ale niespójna z procedurą wewnętrzną firmy. Należy więc spojrzeć na decyzję całościowo.

¹⁴ Jeżeli w studium przypadku są załączniki ilościowe, to należy najpierw przeczytać tekst i zrozumieć go. Niewiele pożytku przynosi przejście od razu do arkusza kalkulacyjnego. Zazwyczaj większość studiów przypadków można rozwiązać na kartce papieru lub za pomocą zwykłego kalkulatora.

¹⁵ Por. J.M. Rodríguez, *The Art of Giving Advice*, „IESE Alumni Magazine”, grudzień–styczeń 2005, s. 33.

Wykładowca jako reżyser

Wiedzę można przekazywać na drodze instruowania lub edukowania. *In-strúo*, *in-strúere* po łacinie oznacza ‘wkładać’, ‘wnosić’, ‘porządkować’, ‘pouczać’, ‘informować’¹⁶. Etymologia słowa „instruować” wskazuje kierunek do wewnątrz człowieka oraz jest przydatna do przekazywania wiedzy teoretycznej i wiedzy stosowanej (technik). Etymologia słowa „edukacja” – łac. *e-dúco*, *e-dúcere*: ‘wyprowadzić’, ‘ciągnąć w górę’, ‘poprowadzić’, ‘wychować’¹⁷ – podkreśla natomiast, że to uczeń jest czynną stroną procesu dydaktycznego. Edukacja jest właściwą formą służącą do przekazywania wartości i umiejętności¹⁸.

Prowadzenie zajęć dydaktycznych dla menedżerów metodą sokratejską jest sztuką. Na podstawie pytań wykładowca *edukuje*, wywołując proces analogii, dedukcji i indukcji – czyli efekt „Aha!”.

Przygotowanie zaledwie jednych zajęć z wykorzystaniem studium przypadku wymaga od wykładowcy co najmniej 20 godzin pracy. Wykładowca powinien dysponować różnymi scenariuszami zajęć, ale rozwój wydarzeń zależy od uczestników¹⁹. To jakby film z półotwartym scenariuszem albo sztuka teatralna, w której reżyser zdaje się na wiedzę artystów²⁰. W miarę poznawania studium przypadku i prowadzenia zajęć po raz kolejny z wykorzystaniem tych samych materiałów czas przygotowania staje się coraz krótszy. Niemniej prowadzenie zajęć dla menedżerów będzie wymagało od wykładowcy przynajmniej 2–3 godzin przygotowań mimo dużego doświadczenia w tym zakresie.

Studium przypadku można wykorzystywać na wiele sposobów: można wykladać, tj. prowadzić lekcję o studium przypadku, można je analizować teoretycznie, można nawet użyć go jako przykładu do zilustrowania danej sytuacji biznesowej²¹. Metoda oparta na studium przypadku według szkoły harwardzkiej jest czymś więcej niż praktyczny wykład lub wykład na podstawie przykładu; wymaga ona, tak samo jak w sztuce teatralnej, wielu lat praktyki od wykładowcy-reżysera.

¹⁶ K. Kumaniecki (red.), *Słownik łacińsko-polski*, wyd. XIII, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Por. L.M. Applegate, *Case Teaching at Harvard Business School: Some Advice for New Faculty*, Note 9-189-062, Harvard Business School, Boston 1995.

¹⁹ W IESE Business School krąży anegdota o tym, jak pewnego razu prof. Pedro Nueno przyszedł na zajęcia. Nic nie mówił, lecz tylko patrzył zapraszająco na studentów. Ktoś odezwał się pierwszy, potem ktoś drugi i trzeci... Profesor Nueno notował te uwagi na tablicy i udzielał głosu gestem ręki. I tak do końca zajęć. Uczestnicy zapamiętali te zajęcia jako jedno z najlepszych na MBA. Wkład wnieśli sami uczestnicy, a profesor prowadził je niczym prawdziwy reżyser.

²⁰ Tym, którzy myślą, że artyści mają mało wspólnego z menedżerami i nie podejmują decyzji, lecz jedynie błędzą i czekają na aktywność muz, można zacytować słowa Pabla Picassa: „Jeżeli nie wiesz dokładnie, co będziesz robił, jaki jest sens robienia tego? Ja nie szukam, ja znajduję”.

²¹ K. Rangan, *Choreographing a Case Class*, Note 9-595-074, Harvard Business School, Boston 1996.

Przygotowanie zajęć T-P-T-P: tematy, pytania, timing, plan tablicy

Przygotowując studium przypadku, wykładowca sporządza listę najważniejszych tematów dydaktycznych, tzw. *teaching points* lub *teaching purpose*. Na jednych zajęciach nie powinno się poruszać więcej niż 2–4 tematów; jest wskazane, aby się one zazębiały, tj. by na kolejnych zajęciach pojawiła się część tematów podejmowanych w poprzednich studiach przypadków.

Dalej wykładowca przygotowuje listę pytań wywołujących dyskusję o tematach. Pytania muszą padać płynnie i w zasadzie powinny być otwarte. Nie są to pytania retoryczne: wykładowca musi naprawdę akceptować różne opinie. Należy wyjaśnić, że to wykładowca pyta, a uczestnicy odpowiadają, nie odwrotnie²².

Wykładowca musi zaplanować czas: *timing*. Na Harvard Business School i w IESE Business School zajęcia trwają 75–80 minut. Jest to wystarczający czas na rozwinięcie i zamknięcie tematu. Jeśli trwają one dłużej, to trudno jest utrzymać skupienie i napięcie. Wykładowca powinien panować nad dynamiką zajęć, zadając kolejne pytania w planowanym momencie. Warto zarezerwować ostatnie pięć minut na podsumowanie i utrwalenie najważniejszych tematów dydaktycznych.

Wykładowca musi mieć również plan tablicy z jej elementami. Tablica i kreślarz są podstawowymi narzędziami pracy wykładowcy. Im większa tablica, tym swobodniejsza praca wykładowcy. Tablica skupia uwagę i utrwala wartościowe myśli. Dlatego wykładowca musi mieć w głowie – i na kartce – obraz elementów końcowej tablicy, np. gdzie będzie analiza rynku, gdzie będą analizy liczbowe, gdzie argumenty „za i przeciw” itd. Tablica jest też „czynnikiem wynagradzającym”: zapisywanie słusznej uwagi studenta dowartościuje go i zachęca do dalszego konstruktywnego udziału w zajęciach. Istnieją różne style prowadzenia zajęć²³ i – w konsekwencji – tablicy. Ważne jest, aby wykładowca wiedział, jak się poruszać po tablicy.

²² Gdy prowadzę zajęcia z biznesmenami, tłumaczę to następująco: jeżeli ktoś coś umie, to zarabia na tym (tu wskazuję na nich), jeżeli ktoś czegoś nie umie, to tego uczy, a jeśli nie wie nawet, jak tego uczyć (tu wskazuję na siebie), to używa studium przypadku.

²³ L.M. Applegate, dz. cyt.

Ocena uczestników zajęć

W kursach opartych na studiach przypadków egzaminy pisemne nie powinny odgrywać najważniejszej roli. Ocena studentów powinna być ściśle związana z jakością ich uczestnictwa w zajęciach²⁴. Wykładowca może zastosować następującą przykładową skalę ocen:

1	Student nic nie mówi i nie udziela się
2	Student mówi, ale jego komentarze nie są trafne
3	Student udziela się, ale jego komentarze nie wzbogacają znacząco dyskusji
4	Student udziela się i uczestniczy we właściwy sposób
5	Student udziela się w odpowiednim czasie, spójnie i z trafnymi komentarzami

W celu zmotywowania studentów do przygotowywania się do zajęć można prosić ich o opracowanie i oddanie przed zajęciami jednostronicowych streszczeń menedżerskich.

Klasyfikacja studiów przypadków

Prezentowane studia przypadków zostały przygotowane do ośmiu ogólnopolskich edycji konkursu Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości, kursów podyplomowych MBA oraz kursów menedżerskich prowadzonych przez mnie oraz przez innych wykładowców, w których uczestniczyło ponad 1200 osób. Przypadki poddano więc testowi weryfikującemu ich użyteczność, a ten test potwierdził ich wartość poznawczą.

Studia przypadków zostały w niniejszej książce pogrupowane według obszarów dyscyplin naukowych i rodzaju poruszanych zagadnień dydaktycznych, wraz z sugerowaną literaturą uzupełniającą.

²⁴ Jeden z wykładowców IESE dobitnie przedstawiał tę radę przyszłym wykładowcom: *Shatter expectations of being receivers as early as possible. Hate spectators* („Zduście oczekiwania, by być biernymi odbiorcami tak szybko, jak to możliwe. Nienawidźcie publiczności”). Studenci na zajęciach powinni być nie publicznością, lecz aktorami.

I. Studia przypadków z zakresu zarządzania strategicznego i marketingu

Nazwa przypadku	Branża	Zagadnienia dydaktyczne	Sugerowana literatura uzupełniająca
1. Reuters Serwis Polski	serwisy informacyjne, energetyka	wprowadzanie nowego produktu, analiza rynku: popyt, konkurencja, analiza <i>break-even point</i> , model pięciu sił Portera	<ul style="list-style-type: none"> – M. Porter, <i>How Competitive Forces Shape Strategy</i>, „Harvard Business Review”, marzec–kwiecień 1979. – J.C. Anderson, J.A. Narus, W. van Rossum, <i>Customer Value Propositions in Business Markets</i>, „Harvard Business Review”, marzec 2006.
2. Reproserwis (A)	poligrafia B2B	restrukturyzacja przedsiębiorstwa, łańcuch wartości, macierz McKinseya	<ul style="list-style-type: none"> – Ch. Hill, G. Jones, <i>Strategic Management</i>, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
3. Ediko (A)	urządzenia biurowe	rozwój produktu, organiczny wzrost firmy, łańcuch wartości dla klienta, macierz BCG	<ul style="list-style-type: none"> – R.K. Srivastava, T.A. Shervani, L. Fahey, <i>Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis</i>, „Journal of Marketing” 1998, nr 1, s. 2–18. – R.K. Srivastava, T.A. Shervani, L. Fahey, <i>Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing</i>, „Journal of Marketing” 1999, Special Issue, s. 168–179.
4. Doradztwo Gospodarcze DGA (A)	consulting	pozycjonowanie firmy przez wejście na giełdę papierów wartościowych, hierarchia strategii przedsiębiorstwa: <i>corporate strategy</i> , strategia biznesu, strategia marketingowa, outsourcing, rynek: segmentacja nabywców, zachowania konkurencyjne, rozwój produktów	<ul style="list-style-type: none"> – O.C. Walker, Jr., H.W. Boyd, Jr., J.-C. Larréché, <i>Marketing strategy</i>, Irwin, Homewood, Boston 1992. – V. Kumar, D. Shah, <i>Expanding the role of marketing: from customer equity to market capitalization</i>, „Journal of Marketing” 2009, nr 11, s. 119–136. – R. Luecke, <i>Positioning in Marketer's Toolkit: The 10 Strategies You Need to Succeed</i>, Harvard Business School Press, Boston 2006. – <i>Survey of the European Management Consultancy Market</i>, FEACO, Brussels 2002.
5. Zwierciadło	prasa	pozycjonowanie produktu, specjalizacja produktowa, dobra luksusowe, strategia judo, analiza konkurentów	<ul style="list-style-type: none"> – D.B. Yoffie, M. Kwak, <i>Mastering Balance: How to Meet and Beat a Stronger Opponent</i>, „California Management Review”, t. 44, nr 2, zima 2002, s. 8–24. – A. Ries, J. Trout, <i>Positioning: The Battle for Your Mind</i>, McGraw-Hill 2000.
6. Telewizja Polska	telewizja, kanały tematyczne	strategia konkurowania, uwarunkowania technologiczne, uwarunkowania polityczne, strategia sumo, mapa systemu działalności	<ul style="list-style-type: none"> – M. Porter, <i>What is Strategy</i>, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień 1996, s. 61–78. – R.M.S. Wilson, C. Gilligan, <i>Strategic marketing management</i>, Elsevier, Oxford 2005.
7. RadTech (A)	teleinformatyka	strategia–intragratia, system zarządzania firmą oraz jej reorganizacja (konsolidacja), zaawansowane technologie, inwestor instytucjonalny	<ul style="list-style-type: none"> – P. Cardona, C. Rey, <i>Management by Missions</i>, cz. I, Palgrave Macmillan, New York 2008. – J. Collins, <i>Level 5 leadership. The triumph of humility and fierce resolve</i>, „Harvard Business Review”, styczeń 2001, s. 67–76.

II. Studia przypadków z zakresu finansów

Nazwa przypadku	Branża	Zagadnienia dydaktyczne	Sugerowana literatura uzupełniająca
8. Reproserwis (B)	poligrafia, B2B	sprawozdania finansowe, źródła i przeznaczenie finansowania, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy	<ul style="list-style-type: none"> – S. Besley, E. Brigham, <i>Essentials of Managerial Finance</i>, cz. VI, Thomson South-Western, Mason 2005. – J. Faus, <i>Operational Finance: Analysis and Diagnosis</i>, FN-386-E, IESE Business School, Barcelona 1995.
9. Vet Center: ocena inwestycji	usługi specjalistyczne weterynaryjne	wstęp do analizy opłacalności projektów inwestycyjnych: zysk księgowy, NPV, IRR	<ul style="list-style-type: none"> – J. Estrada, <i>Finance in a Nutshell: A Non-sense Companion to the Tools and Techniques of Finance</i>, Prentice Hall-Financial Times Press 2005, rozdz. 21. – S. Besley, E. Brigham, dz. cyt., cz. IV.
10. Doradztwo Gospodarcze DGA (B)	consulting	wycena firmy, ocena debiutu firmy na giełdzie	<ul style="list-style-type: none"> – W.B. Crane, I.A. Reinbergs, <i>Note on Valuing Private Businesses</i>, Note 9-201-060, Harvard Business School, Boston 2001. – P. Fernández, <i>Company Valuation Methods. The Most Common Errors in Valuations</i>, IESE Business School, Barcelona 2007 (dostępny na: www.iese.edu/research/pdfs/DI-0449-E.pdf). – A. Damodaran, <i>Applied Corporate Finance</i>, John Wiley & Sons, Inc., 2006, s. 536–589 – T. Koller, M. Goedhart, D. Wessels, <i>Valuation: measuring and managing the value of companies</i>, John Wiley & Sons, 4th ed., Hoboken, N.J. 2005, rozdz. 12.
11. RadTech (B)	teleinformatyka	wycena firmy, finansowanie rozwoju oraz negocjacje z funduszem <i>private equity</i>	<ul style="list-style-type: none"> – T. Hellman, <i>A Note on Valuation of Venture Capital Deals</i>, Case E-95, Stanford Graduate School of Business, Stanford 2001. – <i>International Private Equity and Venture Capital Valuation Guidelines</i>, październik 2006 (dostępny na: www.privateequityvaluation.com/documents/International_PE_VC_Valuation_Guidelines_Oct_2006.pdf).
12. Fundusz poręczeniowy FEP	edukacja, kredyty studenckie	poręczenia i ryzyko kredytowe, fundusze bankowe	<ul style="list-style-type: none"> – S. Besley, E. Brigham, dz. cyt., rozdz. 3.
13. Ediko (B)	urządzenia biurowe, B2B	leasing zwrotny, VaR	<ul style="list-style-type: none"> – T.A. Luehrman, <i>Strategy as Portfolio of Real Options</i>, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik 1998. – M. Amram, N. Kulatilaka, <i>Disciplined Decisions. Aligning Strategy with the Financial Markets</i>, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1999. – S.R. Das, S. Lynagh, <i>Value-at-Risk</i>, Note 9-297-069, Harvard Business School, Boston 1997.
14. Farma wiatrowa	energetyka	<i>project finance</i> , analiza i zarządzanie ryzykiem finansowym projektu inwestycyjnego, otoczenie instytucjonalne	<ul style="list-style-type: none"> – B. Esty, <i>Modern Project Finance: A Casebook</i>, John Wiley & Sons, New York 2004, s. 1–75. – R. Tinsley, <i>Practical Introduction to Project Finance</i>, DCGardner/Euromoney Workbook, London 1996.

III. Studia przypadków oparte na wybranych fragmentach filmów fabularnych

Nazwa przypadku	Branża	Zagadnienia dydaktyczne	Sugerowana literatura uzupełniająca
15. Wall Street	inwestycje, giełda, M&A	nierozłączalne aspekty decyzji finansowych, etyka w biznesie	<ul style="list-style-type: none"> – J. Valor, <i>Financial Analysis of Investment Decisions: An Attempt to Put Things in Perspective</i>, Technical Note of the Research Department at IESE, FN-377-E, Barcelona 1995. – P. Drucker, <i>The Practice of Management</i>, Harper & Row, New York 1954, rozdz. 5.
16. Cudze pieniądze	inwestycje, giełda, M&A	cele przedsiębiorstwa: społeczna odpowiedzialność biznesu a maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – I. Davis, <i>What is the Business of Business?</i>, „McKinsey Quarterly” 2005, nr 3. – I. Marti, <i>International Principles and Standards of Corporate Responsibility</i>, Technical Note, IESE Publishing, Barcelona 2006.

Uwaga: materiały Harvard Business School i IESE Business School można znaleźć na stronach internetowych: www.hbsp.com i www.iese.com.

Kolejność studiów przypadków w tej książce wynika ze standardowego ułożenia tematów w programach zajęć z zakresu zarządzania strategicznego, marketingu i finansów. Wykładowca może układać zajęcia z wykorzystaniem studiów przypadków według potrzeb²⁵, tworząc w ten sposób własne ścieżki i kursy.

Wskazówki dla studentów

Proces pracy nad studium przypadku składa się z czytania tego studium i pracy we własnym zakresie, pracy w grupie oraz sesji ogólnej.

W pierwszej kolejności studenci zapoznają się ze studium przypadku i z dodatkową literaturą we własnym zakresie przed zajęciami oraz określają, jaką decyzję należałoby podjąć w przedstawionej w studium sytuacji.

Dyskusje grupowe odbywają się w grupach 5–8-osobowych przed zajęciami i powinny trwać 15–30 minut. Zasadniczym celem dyskusji grupowej nie jest osiągnięcie konsensusu, lecz raczej wzbogacenie się dzięki odmiennym poglądom i punktom widzenia, odnoszącym się do tego samego problemu²⁶. Z tego powodu warto, aby osoby w każdej grupie reprezentowały różne branże, predyspozycje, a nawet osobowości oraz by grupy robocze były stałe.

Po spotkaniu grupowym studenci przechodzą do sesji ogólnej z pozostałymi uczestnikami, gdzie razem z wykładowcą dyskutują o podstawowych aspektach problemu i utrwalają najważniejsze pojęcia związane z jego opisywaniem oraz analizą.

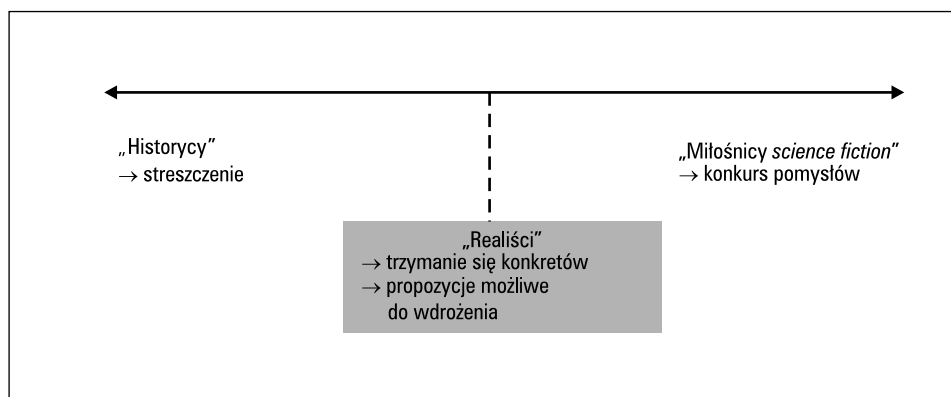
²⁵ Przykładowo na zajęciach z zarządzania projektami można wykorzystać: Reuters Serwis Polski, Vet Center, Farma wiatrowa i Ediko (B).

²⁶ R.F. Bruner, *Note to the Student: How to Study and Discuss Cases*, UVA-G-0561-SSRN, University of Virginia Darden Graduate School of Business Administration, Charlottesville 2001.

Przygotowanie się do dyskusji

Studium przypadku zawiera dane rzeczywiste, stawia czytelnika na miejscu bohaterów oraz wywołuje empatię wobec nich, ukazując problemy menedżerskie, przed którymi owi bohaterowie stali, wymagające oceny i podjęcia decyzji. Studenci, dla których nauka ze studiami przypadków stanowi nowość, mają tendencję do uciekania się do dwóch skrajnych (zob. ilustracja 2).

Ilustracja 2. Charakterystyka podejścia studentów do studium przypadku



„Historycy” skupiają się na tym, co znajduje się w tekście przypadku. Potrafią zdać relację z wydarzeń i dobrze je streszczają. „Miłośnicy *science fiction*” natomiast prześcigają się w pomysłach. Próbują na siłę zastosować narzędzia, które znają, i wnioskować na podstawie domniemań. Są gorliwymi wyznawcami „innovacji”, „restrukturyzacji” i „nowych strategii”. Jak mawiali Rzymianie, *in medio virtus*. Dobry menedżer jest „realistą”: trzyma się konkretów i wybiega wprzód, proponując możliwe do zastosowania propozycje.

Jednostronicowe streszczenie menedżerskie

Dobrym sposobem na przygotowanie się do dyskusji nad studium przypadku jest próba streszczenia myśli i zapisania go na jednej stronie papieru²⁷. Streszczenie

²⁷ T. Peters i R. Waterman jun. w książce *Poszukiwanie doskonałości w biznesie* (tłum. E. Ablamowicz i in., Medium, Warszawa 2000) podają przykład firmy Procter & Gamble, w której filozofia

menedżerskie powinno być napisane językiem rzeczowym i zwięzłym, dzięki czemu dyskusja skupia się na mniejszej liczbie spraw. Osobista odpowiedzialność rośnie niejako automatycznie i rodzi wiarygodność²⁸. Ponadto inną bardzo ważną cechą metody „jednej strony” jest... oszczędność papieru!²⁹

Streszczenie menedżerskie rozpoczyna się od rzeczowego tytułu, po czym następuje identyfikacja problemu³⁰: na czym polega, czego dotyczy i jak wpływa na przedsiębiorstwo lub jego plany.

Potem wskazane jest opisanie otoczenia i okoliczności: zmiennych, faktów i uwarunkowań wpływających na problem w makroskali (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, techniczne) oraz – przede wszystkim – w mikrootoczeniu (klienci, dostawcy, konkurenci, substytuty, a także rywalizacja i zmiany wewnętrzsektorowe). Należy uporządkować i uprościć problemy. Można w tym celu przygotować „mapę” współzależności zmiennych.

Streszczenie menedżerskie powinno zawierać zwięzłe założenia oraz wyznik analiz rynkowych i finansowych, a także odpowiedź na pytanie, co z nich wynika. Zamiast myślenia „modelowego” należy się nastawiać na myślenie „problemowe” i zorientowane na działanie³¹.

Streszczenie menedżerskie powinno zawierać konkretną decyzję, którą należy podjąć teraz lub w określonym momencie w przyszłości, oraz spodziewany wpływ tej decyzji na problem w zakresie konkurencyjnym, finansowym, technologicznym i personalnym.

Poniżej zamieszczamy kilka praktycznych rad, jak budować właściwe jednostronicowe streszczenie menedżerskie.

- Ekonomia i biznes opierają się przede wszystkim na myśleniu zwięzłym i rzeczowym, a mniej na kreatywności i kombinacji, wypunktuj więc myśli.
- Każde twoje zdanie musi wnieść coś nowego do poprzedniego.

działania to słynna formuła jednostronicowego memorandum. Richard Deupree, były prezes firmy, nie lubił, by zajmowały więcej niż jedną stronę maszynopisu. Często zwracał długie pisma z adnotacją: „Skróć tak, żebym mógł to pojąć”. Jeśli notatka dotyczyła skomplikowanej sprawy, dodawał często: „Nie rozumiem trudnych problemów. Rozumiem tylko proste problemy”. Gdy kiedyś go o to spytano, wytłumaczył: „Część mojej roboty polega na tym, by nauczyć ludzi rozdzielać powikłane sprawy na serię prostych kwestii. Dopiero wtedy można działać inteligentnie”.

²⁸ John Steinbeck powiedział kiedyś, że pierwszy krok do stworzenia powieści to napisanie jednostronicowego szkicu. Jeśli nie potrafisz tego zrobić, to jest mało prawdopodobne, byś się daleko posunął z powieścią. W zawodzie pisarskim to dobrze znana zasada, która, niestety, umyka większości biznesmenów, nic więc dziwnego, że najważniejsze kwestie giną w stustronicowych propozycjach inwestycyjnych. Co gorsza, także dyskusje, jakie nad taką propozycją prowadzą wyżsi rangą kierownicy, bywają równie nieuporządkowane.

²⁹ Chociaż zazwyczaj pierwsze jednostronicowe streszczenia menedżerskie będą wymagały kilkunastu brudnopisów.

³⁰ Czasami w studium przypadku nic złego się nie dzieje: nie ma „problemu”. Może natomiast być lepiej. Ciekawe, że po chińsku to samo słowo oznacza zarówno „problem”, jak i „wyzwanie”.

³¹ J.C. Vázquez-Dodero, N. Chinchilla, dz. cyt., s. 2–3.

-
- Nie powtarzaj informacji ze studium przypadku; jeżeli np. sporządzasz raport dla prezesa, to nie wyjaśniaj mu, czym się zajmuje jego spółka.
 - Uważaj na słowa typu „strategia” czy „rynek” – często bywają one nadużywane, a przecież ich znaczenia są bardzo konkretne.
 - Starannie przygotuj załączniki, tak by były zrozumiałe oraz zawierały stosowne tytuły i wyjaśnienia; jeżeli zostały przyjęte pewne założenia, to musisz je wymienić.

Część I _____

**Studia przypadków z zakresu
zarządzania strategicznego
i marketingu**

Reuters Serwis Polski¹

*I wtedy Bóg rzekł: „Niechaj się stanie światłość”.
I stała się światłość.*

Księga Rodzaju 1, 3

Our business is the business of information.

Fragment z misji Reutersa

Pierwsze spotkanie robocze

Wczesną wiosną 2002 r. kierownictwo warszawskiego biura firmy Reuters zastanawiało się nad możliwością podniesienia wartości standardowego produktu Reuters w Polsce – Reuters Serwis Polski (RSP) przez dodanie modułu z danymi z rynków energetycznych.

Studenci programu CEMS²: Veronika Nagy z BUESPA (Węgry), Matthias Knoll z uniwersytetu w Kolonii (Niemcy) oraz Dorota Mańk, Joanna Młynarczyk i Marcin Chuta ze Szkoły Głównej Handlowej (Polska) zostali wybrani do prowadzenia projektu doradczego pod nadzorem Kamili Bondar z firmy Reuters.

18 kwietnia 2002 r. spotkali się w warszawskim biurze Reutersa i rozpoczęli pracę od określenia problemu i dyskusji nad sposobem podejścia do projektu.

¹ Studium przypadku biznesowego przygotowano do 7. edycji konkursu „Przedsiębiorczość, Finanse i Zarządzanie”, organizowanego przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości (2003), na podstawie projektu programu CEMS przeprowadzonego w Reuters Polska przez Veronikę Nagy z BUESPA (Węgry), Mathiasa Knolla z Universität zu Köln (Niemcy), oraz Dorotę Mańk, Joannę Młynarczyk i Marcina Chutę z SGH (Polska), we współpracy z Kamilią Bondar i Arturem Okurowskim z Reutersa, pod kierunkiem Mariana Moszoro. Ma służyć jako materiał dydaktyczny do dyskusji; jego celem nie jest ocena efektywności prowadzonych przez firmę działań. Niektóre dane zostały zmienione.

² Więcej informacji o programie CEMS (Community of European Management Schools) można znaleźć na: www.cems.org.

Reuters Ltd.

Założyciel Reutersa Paul Julius Reuter stworzył firmę, której celem jest dostarczanie informacji przy wykorzystaniu najnowszej dostępnej technologii. W 1850 r. taką technologią było 45 gołębi, które prznosiły informacje i ceny giełdowe pomiędzy Brukselą a Niemcami w ciągu dwóch godzin, wyprzedzając tym samym kolej o sześć godzin. Wkrótce Reuters zaczął wykorzystywać potencjał kabli telegraficznych i w kolejnych latach stał się liderem w wykorzystywaniu technologii informacyjnych.

W 2002 r. technologie Reutersa umożliwiały jego silnej bazie liczącej 511 tys. klientów dostęp do informacji i bieżących notowań ponad 960 tys. instrumentów finansowych, łącznie z akcjami, obligacjami i instrumentami pochodnymi z 244 giełd i rynków. Ceny rynkowe, wiadomości i inne dane były uaktualniane ok. 8000 razy na sekundę i dostarczane bez przerwy. Firma dysponowała również informacjami historycznymi o ponad 40 tys. firm. Dodatkowo dziennie publikowano 30 tys. wiadomości, z których część pochodziła z innych niż Reuters źródeł, oraz ponad 8 mln słów w 26 językach. Reuters dostarczał technologii, która pomagała jego klientom w przetwarzaniu informacji finansowych w organizacjach. Informacje te z kolei umożliwiały im lepszą obsługę własnych klientów oraz osiągnięcie wyższej efektywności i oszczędności w kosztach.

Reuters był liderem w dostarczaniu wiadomości, informacji finansowych i rozwiązań technicznych dla światowych instytucji finansowych, biznesowych oraz mediów. Siła Reutersa tkwiła w jego wyjątkowej zdolności do oferowania klientom na całym świecie kombinacji treści, technologii oraz dostępu do danych. Jego oferty zawierały: dane finansowe w czasie rzeczywistym, możliwości dokonywania transakcji, narzędzia analityczne oraz do zarządzania ryzykiem i zarządzania transakcjami, zbiorowe dane o inwestycjach, historyczne bazy danych, a także teksty, wykresy, wideo i zdjęcia dla firm medialnych na całym świecie.

Mimo że Reuters był powszechnie znany jako agencja informacyjna, ok. 93% jego przychodów pochodziło z usług finansowych.

Reuters Serwis Polski

Najstarsze wzmianki o Polsce w archiwach Reutersa w Londynie sięgają 1852 r. i dotyczą transakcji w handlu zbożem. Pierwsza relacja dla gazet, pochodząca z Warszawy, jest datowana na marzec 1861 r. i opisuje antyrosyjskie zamieszki spowodowane obchodami 30. rocznicy jednej z ważniejszych bitew powstania listopadowego – bitwy pod Olszynką Grochowską. Pierwszym oficjalnym „agentem” Reutersa w Warszawie został niejaki S. Barszczewski, który pełnił tę funkcję w latach 1905–1915.

W 2002 r. Reuters Polska był dobrze znanym i wiarygodnym źródłem informacji w Polsce. Oferował kompleksowe usługi informacyjne, dotyczące finansów, mediów oraz związane z rynkami towarowymi, poprzez różnorodne produkty i kanały dystrybucji.

Produkt Reuters 3000Xtra był najnowszym i najbardziej rozwiniętym pakietem informacji finansowych, jaki proponowała firma. Składał się z dwóch platform: Reuters Kobra i Reuters PowerPlus Pro. System ten pozwalał na pełny dostęp do zintegrowanych baz danych oraz zawierał gotowe narzędzia do analizy, wyliczeń i prezentacji danych. Informacje były wysyłane przez satelitę oraz specjalne łącze kablowe. Załącznik 1 przedstawia okno Kobry.

RSP, najpopularniejszy produkt Reutersa sprzedawany w Polsce, był podzielony na trzy moduły:

- Rynek Kapitałowy umożliwiał zarówno dostęp do bieżących notowań na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i Centralnej Tabeli Ofert, jak i do 11 najważniejszych giełd światowych oraz regionalnych. Zawierał także najważniejsze indeksy giełdowe i podstawowe analizy każdej notowanej polskiej firmy.
- Rynek Pieniężny dostarczał nie tylko informacji dotyczących bieżących kursów walut, obligacji oraz notowań metali szlachetnych, ale także kursy WIBID/WIBOR oraz stopy procentowe depozytów w Polsce i na świecie.
- Rynek Towarowy dostarczał notowania kontraktów na Warszawskiej Giełdzie Towarowej, terminowe i natychmiastowe notowania metali, zbóż, kawy i innych produktów.

Moduły te mogły być subskrybowane łącznie lub niezależnie od siebie, np. Rynek Kapitałowy + Rynek Pieniężny (załącznik 2 zawiera miesięczne subskrypcje różnych modułów RSP). Każdy z modułów zawierał informacje – aktualne wiadomości, komentarze, analizy rynkowe i opinie specjalistów zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Każdy zawierał również Biuletyn Ekonomiczny – prognozy ekonomiczne przygotowane przez największe instytucje finansowe działające w Polsce dla kluczowych polskich instrumentów na rynkach kapitałowych i pieniężnych.

Dane RSP transmitowano przez platformę Cyfra+. System ten składał się ze zwykłej anteny lub łącza kablowego oraz specjalnego dekodera podłączonego do terminalu, którym mógł być zwykły PC. Rozwiązanie to zagwarantowało Reutersowi zarówno niezawodną transmisję danych, jak i zasięg na terenie całej Polski.

Reuters zapewniał również inne usługi przez Internet, np. Reuters Market Monitor (RMM) – serwis informacyjny umożliwiający dostęp do szerokiego spektrum informacji, od kapitałowych i pieniężnych po rynki towarowe. Produkt ten był oferowany klientom na całym świecie.

Polskie sektory energetyki interesujące dla Reuters Polska

Cechy, którymi powinien się charakteryzować sektor energetyczny, aby stworzyć możliwość zaoferowania usług RSP, to: wolny rynek, liczni gracze, zmienne ceny oraz możliwość arbitrażu. W 2002 r. niektóre z tych cech miały jedynie sektory energii elektrycznej i paliwowy.

Zespół Reutersa szybko doszedł do wniosku, że musi się skoncentrować głównie na sektorze elektrycznym. Wydawało się, że istnieje popyt na informacje dotyczące bieżących cen paliw na polskich stacjach benzynowych, jak również popyt na otrzymywanie codziennych informacji o ilości importowanego LPG³ i innych produktów ropopochodnych, zwłaszcza zza wschodniej granicy. Koszty zbierania informacji z całej Polski przewyższałyby jednak znacznie możliwe do osiągnięcia przychody, poza tym inne firmy już wykorzystywały tę niszę. Sektory węglowy i gazowy były regulowane przez rząd. Firmy działające w obu tych sektorach były własnością skarbu państwa, a ceny regulował Urząd Regulacji Energetyki⁴. Ponieważ nie istniał wolny rynek, nie było też żadnych gwałtownych wahań cen ani możliwości arbitrażu, popyt na informacje o rynku węglowym był bardzo niski. To samo odnosiło się do sektora gazowego – mimo że zliberalizowano pewne przepisy, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo (PGNiG) przez lata pozostawało jedynym uczestnikiem tego rynku. Skutkiem tego był brak popytu na RSP.

Ewolucja rynku energetycznego w Polsce

Dzięki zainstalowanej w 2000 r. mocy elektrycznej ponad 30 mln kilowatów (kW) oraz produkcji 144 mld kilowatogodzin (kWh) (zob. załącznik 3, 4 i 5 z danymi dotyczącymi produkcji, mocy i zużycia energii w Polsce) polski sektor wytwarzania energii był największy w Europie Środkowej i Wschodniej. Większość polskiej energii elektrycznej pochodziła z elektrowni spalających węgiel, które wykorzystywały przestarzałe technologie. Polski rząd spodziewał się 50-procentowego wzrostu popytu na energię elektryczną do 2020 r. Polska wytwarzała więcej energii, niż mogła jej zużyć, dlatego eksportowała nadwyżki do sąsiednich krajów. Polenergia została utworzona przez Polskie Sieci Energetyczne (PSE), niemieckiego dystrybutora PreussenElektra AG (własność E.ON-u) i Kulczyk Holding, aby sprzedawać energię elektryczną, w tym także energię pochodzącą z Rosji, na rynki zachodnioeuropejskie.

³ *Liquid Petroleum Gas.*

⁴ Strona internetowa instytucji to <http://www.ure.gov.pl>.

Polska energia elektryczna była wytwarzana przez grupę niezależnych producentów, którzy odsprzedawali ją państwowej sieci operacyjnej PSE SA, jak również przez same PSE. Istniało wtedy 17 elektrowni i 19 elektrociepłowni. PSE dostarczały energii 33 dystrybutorom, z których Grupa G8 była największym. Doszło również do konsolidacji kilku producentów, z których najważniejszym był Polski Koncern Energetyczny (PKE). Jego całkowita moc produkcyjna wynosiła 4952 megawatów (MW). W 2002 r. w skład PKE wchodziło osiem elektrowni (Jaworzna III, Łazisk, Łagiszy, Sierszy, Halemby, Blachownia, Katowice, Bielsko-Biała). Spodziewano się, że po otwarciu rynków tylko skonsolidowani producenci będą mogli konkurować z zachodnimi firmami.

Pozycja Polski jako kandydata do Unii Europejskiej sprawiła, że cele dotyczące efektywności i ochrony środowiska stały się jeszcze ważniejsze. W listopadzie 1998 r. Polska zobowiązała się do dostosowania przepisów dotyczących rynków energetycznych do standardów unijnych w ciągu czterech lat. Odnowienie tego sektora do 2010 r. miało kosztować 15 mld USD. Dlatego też istniało duże zapotrzebowanie na inwestycje w polski przemysł energetyczny. Międzynarodowe instytucje finansowe, a szczególnie Bank Światowy oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, zostały zaangażowane w finansowanie i udział w projektach, począwszy od budowy nowych, niewymagających użycia węgla urządzeń, skończywszy na zaopatrzeniu przestarzałych elektrowni w nowe technologie.

Liberalizacja rynku energetycznego

Podstawowym warunkiem istnienia wolnego rynku energetycznego jest wolny handel energią między producentami a użytkownikami. Oprócz samej energii towarem na rynku energetycznym jest również przesyłanie energii od producenta do konsumenta. Zakłada się, że sektor energetyczny zostanie całkowicie zliberalizowany wówczas, gdy każdy z jego uczestników będzie miał równe prawo do używania sieci energetycznej. Podstawową zasadą konkurencyjności rynku jest prawo wyboru dostawcy energii. Zasada ta jest zwana dostępem stron trzecich TPA (*Third Party Access*).

Teoretycznie TPA oznacza, że każdy, kto nie będzie dostatecznie zadowolony z usług jednej firmy energetycznej, ma prawo wyboru innego dostawcy energii. Właściciel sieci dostarczającej energię elektryczną w danym regionie jest zobowiązany udzielić dostępu do sieci innemu dostawcy (za pewną opłatą). Oprócz tego Polskie Sieci Energetyczne mają stworzyć linie wysokiego napięcia dostępne dla innych firm energetycznych.

Podstawowe zasady funkcjonowania rynku energetycznego w Polsce zawarto w ustawie o energetyce i innych przepisach wykonawczych⁵. Ustalono ramy

⁵ Dz. U. z 1997 r. Nr 54, poz. 348 i Nr 158, poz. 1042, z 1998 r. Nr 94, poz. 594, Nr 106, poz. 668 i Nr 162, poz. 1126, z 1999 r. Nr 88, poz. 980, Nr 91, poz. 1042 i Nr 110, poz. 1255, z 2000 r.

konkurencyjności w podsektorach wytwarzania i dostawy oraz nadzór Urzędu Regulacji Energetyki nad transmisją i dystrybucją. Przedstawiono również rozkład otwarcia rynku dla klientów, którzy mają prawo wyboru dostawcy (zob. załącznik 6 zawierający kalendarz otwarcia rynku i liczbę klientów upoważnionych do TPA oraz załącznik 7 przedstawiający poziom liberalizacji rynku).

Formy handlu energią

Ustawa o energetyce nie zawierała żadnych szczególnych ograniczeń dotyczących rozwoju poszczególnych form handlu energią. Oznaczało to, że energia mogła być sprzedawana w różnych formach, chyba że zostały naruszone regulacje. Zgodnie z formami handlu energią, polski rynek energetyczny był podzielony na trzy typy rynków: 1) Rynek Kontraktowy, 2) Giełda Energii, 3) Rynek Bilansujący. Załącznik 8 pokazuje schemat struktury rynku energetycznego.

Rynek Kontraktowy

Na Rynku Kontraktowym handlowano energią na podstawie kontraktów zawartych między producentami energii, operatorami sieciowymi, handlowcami energii a konsumentami energii. W 2002 r. długoterminowe kontrakty podpisane między PSE a elektrowniami wyniosły ok. 70% krajowego popytu na energię. Około 28% stanowiły obustronne kontrakty pomiędzy elektrowniami a końcowymi konsumentami. W konsekwencji tylko pewna część energii mogła być przedmiotem handlu na wolnych rynkach (zob. załącznik 9). Rozwiązaniem tego problemu mogła być zmiana długoterminowych kontraktów na kontrakty finansowe oraz wprowadzenie systemu opłat kompensacyjnych (SOK).

Rynek Bilansujący

Rynek Bilansujący był rynkiem zamykającym bilans energii elektrycznej na tle całego systemu energetycznego. Umożliwiał firmom nabywanie dodatkowych ilości energii, która nie miała pokrycia w już zawartych kontraktach (na rynku kontraktowym i giełdowym), lecz była niezbędna do wyrównania narodowego systemu energetycznego. Dlatego też Rynek Bilansujący wyrównywał różnice pomiędzy kontraktami zawartymi na Rynku Kontraktowym i Giełdowym

a rzeczywistym popytem na elektryczność. Podstawową jednostką handlową na wszystkich rynkach była jedna megawatogodzina (MWh). 1 września 2001 r. godzinny Rynek Bilansujący wszedł w życie (zob. załącznik 10).

Giełda Energii

Na Giełdzie Energii handlowano nią na podstawie kontraktów. Uczestnictwo w rynku nie było obowiązkowe.

Rozwinięty rynek powinien zapewnić jego uczestnikom następujące warunki:

- otwarte i zrozumiałe reguły handlu,
- eliminację ryzyka poprzez system gwarantowania rozliczeń,
- ceny rynkowe elektryczności, będące punktem odniesienia dla wszystkich innych typów umów zawartych na rynku hurtowym,
- zredukowane koszty negocjacji dzięki automatyzacji procesu selekcji zamówień.

Giełda Energii działała od 12 czerwca 2000 r., a jej obroty były wciąż nieznaczne. W 2001 r. osiągnęły poziom ok. 3% wyprodukowanej energii, lecz później spadły do poziomu 0,5%. Do kwietnia 2002 r. był to jedynie rynek natychmiastowy (energię kupowano dzień wcześniej), planowano jednak, że zostanie on przekształcony w rynek kontraktów terminowych. W 2002 r. tylko firmy energetyczne (w liczbie 40) mogły dokonywać transakcji na giełdzie, lecz w przyszłości planowano umożliwienie uczestniczenia w niej instytucjom finansowym oraz traderom – handlowcom energii. Uruchomienie rynku *futures* przewidywano na styczeń 2002 r., termin jednak przesunięto na 15 lipca 2002 r., przy czym mógł on jeszcze ulec zmianom. Główną przeszkodą funkcjonowania rynku terminowego był bardzo niski stopień transakcji dokonywanych na rynku natychmiastowym. Wiarygodne ceny z rynku natychmiastowego (*spot*, czyli dzień „do przodu”) były potrzebne jako odniesienie dla kontraktów terminowych – *futures* (przykładowe notowania rynku natychmiastowego na dzień „do przodu” na Giełdzie Energii przedstawia załącznik 11).

Bariery rozwoju Giełdy Energii

Istniało kilka problemów związanych z wdrażaniem zasady TPA. Aby Giełda Energii i Rynek Bilansujący mogły funkcjonować poprawnie, zasada TPA powinna obowiązywać w pełni. Pomimo już istniejących ram prawnych w 2000 r. tylko kilka firm skorzystało z TPA, podpisując 17 umów opiekujących zaledwie na 2% całkowitych obrotów energią. W 2002 r. 2/3 nabywców energii chciało skorzystać z zasady TPA. Jako główną przyczynę niewłaściwego jej wdrażania

eksperci wskazali długoterminowe umowy, biurokrację, źle dostosowane prawo oraz taryfy cenowe.

Kontrakty długoterminowe zmuszały PSE do zakupu energii po wyższych cenach niż rynkowe. Te z kolei powstrzymywały wdrożenie reguły TPA i powodowały odsunięcie na dalszy plan spraw związanych z Giełdą Energii. Próby przekształcenia istniejących kontraktów w kontrakty finansowe przy użyciu systemu opłat kompensacyjnych nie powiodły się, głównie z powodu silnego lobby sektora produkcyjnego. Firmy byłyby zmuszone do konkutowania z sobą, a niektóre musiałyby się przekształcić i znacznie zredukować zatrudnienie.

Źle zaprojektowany Rynek Bilansujący konkutował bezpośrednio z Giełdą Energii, redukując wielkość obrotów handlowych dokonywanych na nim. Eksperti zgadzali się, że zasady rządzące tym rynkiem powinny być zmienione. Zmiany zaplanowano na trzeci kwartał 2002 r., lecz wyników spodziewano się nie wcześniej niż w 2003 r.⁶

Potencjalni klienci modułu energetycznego

Po dokonaniu analizy rynku członkowie zespołu Reutersa przeprowadzili burzę mózgów na temat potencjalnych klientów. Ustalili, że, z jednej strony, ich liczba i profil będą zależały od projektu produktu oferowanego przez Reutersa, zawierającego informacje na temat rynków energetycznych. Z drugiej jednak, sam produkt będzie zależny od segmentów klientów, do których miał być on adresowany.

Pomimo że wcześniej zdecydowano się na wzięcie pod uwagę tylko sektora elektrycznego, uważano, że jeżeli w grę wchodzi potencjalni klienci, to trzeba również uwzględniać firmy z innych sektorów.

Członkowie zespołu wyróżnili kilka kategorii firm jako potencjalnych klientów, które nie wykluczały się nawzajem, dlatego też mogły być członkiem więcej niż jednej grupy. Mimo to schemat ten pomógł opisać i zdefiniować potencjalne segmenty rynku.

Obecni klienci Reutersa w Polsce (RSP, Energia 2000 i inne produkty)

W tym czasie RSP miał 1300 klientów. Większość z nich stanowiły firmy finansowe korzystające z modułów Rynku Kapitałowego lub Pieniężnego. Było natomiast tylko 56 klientów modułu Rynku Towarowego⁷.

⁶ Agnieszka Szostek, Power Exchange – Press Referent. Wywiad przeprowadzony 11czerwca 2002 r.

⁷ Według informacji Kamili Bondar, Sales Executive.

Zespół założył, że dzięki temu, iż firmy te znają Reutersa i jego produkty, wiedzą o przydatności tego systemu oraz mają dekoder, łatwiej pokonają przeszkody (zarówno mentalne, jak i techniczne czy finansowe) i zostaną klientami nowego modułu.

Firmy finansowe i spekulanci

Większość z nich była już klientami modułów Rynków Kapitałowego i Pieniężnego. W niedalekiej przyszłości Giełda Energii zamierzała wprowadzić na rynek handel kontraktami terminowymi (*futures*). Jeżeli rozmiar rynku zwiększyłby się w przyszłości, a liczba uczestników wzrosła, to powstałoby odpowiednie środowisko dla firm spoza bezpośredniego sektora energetycznego, np. dla spekulantów. (Na zachodnich rynkach energetycznych firmy finansowe i spekulanci są odpowiedzialni za duży udział w obrotach na Giełdach Energii).

Fabryki przemysłowe, które są tak duże, że mogą wybierać dostawców energii

Na polskim rynku było 600 dużych firm, które mogły swobodnie wybierać dostawców energii dzięki zasadom TPA. Mimo to tylko firmy o naprawdę wysokim popycie na energię były zainteresowane tym przywilejem, ponieważ jedynie one miały możliwość zamortyzowania kosztów modułu przez oszczędności na energii. Mogły to być: huty, fabryki chemiczne, cementownie i duże fabryki przemysłowe.

Firmy działające wewnątrz sektora energetycznego

1. Międzynarodowi gracze. Wszystkie międzynarodowe firmy energetyczne działające w Polsce, takie jak Vattenfalls (Szwecja), E.ON (Niemcy), RWE (Niemcy), Electricite de France (Francja) i jej niemiecka firma zależna Energie Baden-Württemberg – EnBW, były klientami Platt's lub podobnych złożonych platform. Z przyczyn technicznych RSP rynek towarowy mógł być używany jedynie w Polsce, a nie w innych krajach, dlatego tylko polskie filie tych firm mogły być potencjalnymi klientami. Matthias Knoll rozmawiał z polskimi filiami dwóch firm, E.ON i EnBW: obie wykazały duże zainteresowanie bieżącymi cenami energii w Polsce oraz informacjami dotyczącymi polskiego rynku.
2. Elektrownie. Ze względu na rodzaj działalności stanowiły one grupę najbardziej prawdopodobnych klientów. W 2002 r. w Polsce działało 36 elektrowni i elektrociepłowni. Większość z nich, jeżeli nie wszystkie, handlowała na Giełdzie Energii. Bełchatów stworzył nawet własny rynek na energię w Internecie. Niektóre firmy posiadały już bardziej złożone platformy dotyczące informacji na temat energetyki (Platt's, Kobra 3000), otrzymywały więc przez nie wiadomości o Polsce. Nadal jednak zespół uważał, że istnieje popyt na moduł RSP na niższych szczeblach zarządzania, ponieważ cena za ten moduł byłaby znacznie niższa niż ceny bardziej zaawansowanych platform energetycznych. Dotyczyło to również pozostałych grup firm.

3. Dystrybutorzy energii. W Polsce było 33 dystrybutorów energii. Jeden z nich został sprzedany szwedzkiemu inwestorowi – Vattenfalls. Rząd planował dalszą prywatyzację dystrybutorów, a jednym z zamiarów było połączenie ich w większe jednostki. Podobnie jak elektrownie, dystrybutorzy byli kolejną grupą najbardziej prawdopodobnych kandydatów do nabycia produktu. Pomimo że pokrywali większość popytu przez obustronne kontrakty, potrzebowali Giełdy Energii lub Rynku Bilansującego, aby zabezpieczyć dostawy energii w godzinach szczytu.
4. Specjaliści handlujący energią. Trudno było oszacować ich liczbę, ponieważ ich działalność była wciąż ograniczana przepisami rządowymi. Liberalizacja spowodowałaby zarówno duży wzrost obrotów energii podlegającej handlowi, jak i liczbę handlowców na rynkach energetycznych. Ich istotnym zadaniem byłoby oferowanie zarządzania energią w dużych firmach, które mogły swobodnie wybierać dostawcę energii. Do kwietnia 2002 r. na rynku działało niewiele „czystych” handlowców (tzn. takich, którzy nie produkowali energii, lecz tylko nią handlowali). Ponieważ ich działalność była oparta na informacjach i rozpoznaniu rynku, stawali się oni prawdopodobnymi klientami.
5. Polskie Sieci Energetyczne były jedynym właścicielem sieci, miały więc monopol i kontrolowały znaczną część rynku. Obsługiwały Rynek Bilansujący, konkurencyjny dla Giełdy Energii, a także były właścicielem kilku elektrowni. Miały silne powiązania z rządem i mogły naciskać na niego w momencie, gdy w grę wchodziło podejmowanie decyzji sprzecznych z ich interesami.

Konkurenci i substytuty modułu energetycznego RSP

RSP zapewniał kompleksowe i historyczne dane, niezależność dziennikarzy, 150-letnią tradycję, dobrą reputację, wiarygodne źródła oraz używanie narzędzi statystycznych. Wykorzystywał technologie satelitarne i kablowe. Tylko jednak duże korporacje mogły sobie pozwolić na zakup sprzętu potrzebnego do obsługi tego systemu oraz na wnoszenie comiesięcznych opłat. Mniejsze firmy znacznie częściej korzystały z tańszych źródeł danych, dostępnych dzięki substytutom RSP, takim jak Internet, gazety, magazyny i telegazeta. Bloomberg, który jest uważany za konkurenta Reuters 3000Xtra, nie oferował informacji dotyczących polskiego rynku energetycznego.

Firmy dostarczające informacji na temat energetyki to: strona internetowa Centrum Informacyjnego Rynku Energetycznego (CIRE), strona internetowa Giełdy Energii, strona internetowa Polskich Sieci Energetycznych (PSE), serwis Platt's, internetowa Platforma Obrotu Energią Elektryczną (POEE),

telegazeta oraz takie czasopisma, jak „Rzeczpospolita”, „Gazeta Wyborcza”, „Puls Biznesu” i „Parkiet”.

CIRE zostało stworzone przez NINUEL SA, Partnera na Rynku Energii sp. z o.o. oraz Politechnikę Śląską. Można było tam znaleźć podstawowe informacje dotyczące polskiej energii, gazu, rynków energii cieplnej, cen energii na Giełdzie Energii i Rynku Bilansującym, jak również informacji dotyczących prywatyzacji polskich firm energetycznych. Właścicielem CIRE była Agencja Rynku Energii SA (ARE), należąca do głównych polskich firm energetycznych, gazowych i przemysłu ciepłarnianego (PSE, PGNiG, elektrownie, dystrybutorzy energii, Ministerstwo Skarbu i inne). ARE przygotowywała zarówno statystyki analityczne, jak i badania programowe dotyczące polskiego sektora energetycznego. Dostęp do strony internetowej CIRE był bezpłatny. Możliwe było również otrzymywanie informacji przez e-mail.

Giełda Energii nie mogła zarabiać na usługach informacyjnych, tak więc finansowo nie była zainteresowana dostarczaniem usług najwyższej jakości. Przekazywała dane do Reutersa i była raczej zainteresowana porozumieniami barterowymi z nim, dzięki którym w zamian za informacje z rynków energii zyskiwała dostęp do innych danych. Strona internetowa Giełdy Energii dostarczała dane dotyczące notowań na Giełdzie Energii oraz podstawowe informacje na temat rynku energetycznego. Możliwy był również dostęp do danych historycznych, nie było tam jednak ani wiadomości, ani artykułów.

Strona internetowa Polskich Sieci Energetycznych udostępniała informacje o firmie, rynku energetycznym, cenach z Rynku Bilansującego, przepisach prawnych, danych historycznych oraz trochę danych statycznych.

Platt's dostarczał bieżących i wiarygodnych informacji na temat paliw i produktów pochodnych, skąpe natomiast były dane dotyczące rynku energetycznego. Klienci mogli otrzymywać informacje przez terminal Reutersa lub bezpośrednio z serwisu Platt'sa. Jeżeli interesowały ich również rynki kapitałowe i pieniężne, taniej było skorzystać z Reutersa. Jeśli zaś byli zainteresowani tylko rynkiem energetycznym, bardziej ekonomiczne było kupienie informacji od Platt'sa.

POEE została założona przez elektrownię Bełchatów II sp. z o.o. w marcu 2001 r. W platformie uczestniczyły 22 firmy dystrybutorskie, pięciu producentów energii i dwie firmy handlowe. Uczestnicy platformy mogli umieszczać ogłoszenia i zawierać za jej pośrednictwem miesięczne umowy. Aby przysyłać oferty oraz mieć dostęp do publikacji i informacji, uczestnik musiał być zarejestrowany. POEE nie była niezależnym źródłem informacji.

Telegazeta dostarczała podstawowe dane dotyczące rynku energetycznego. Dostęp był darmowy przez telewizję. Źródło to nie było odpowiednie dla głównych graczy na rynku energetycznym, gdyż zawierało zbyt ogólne informacje, poza tym interface nie był zadowalający.

„Rzeczpospolita”, „Gazeta Wyborcza”, „Puls Biznesu”, „Parkiet” oraz ich strony internetowe również publikowały ceny z Giełdy Energii oraz wiadomości i artykuły dotyczące rynku energetycznego. Dostęp był tani i prosty. Dane historyczne także dostępne. Źródła informacji miały zróżnicowany charakter, tzn. pochodziły z agencji informacyjnych, Giełd Energii i PSE.

Załącznik 12 przedstawia porównanie potencjalnego modułu rynku energetycznego Reutersa i jego konkurentów.

Oprócz konkurentów krajowych za potencjalnego konkurenta Reutersa mógł być uważany Bloomberg⁸, który dostarczał kompleksowych informacji dotyczących biznesu, łącznie z informacjami o rynku energetycznym na świecie. Można było korzystać z narzędzi statystycznych, tabel i wykresów, ale klienci musieli się rejestrować. Chociaż Bloomberg nie zamieszczał wtedy informacji o polskim rynku energetycznym, to jego marka stawała się coraz bardziej popularna w Polsce, w przyszłości było więc możliwe wprowadzenie podobnego produktu do RSP.

Konkurenci RSP pokrywali większość zapotrzebowania na informacje dotyczące graczy na rynku energetycznym w Polsce. Najpoważniejszym rywalem była strona internetowa CIRE, stanowiąca własność głównych graczy rynku energetycznego, którzy tworzyli ją i korzystali z niej. Mimo to nie dostarczała ona kompleksowych danych ani narzędzi statystycznych, dane zaś w istocie nie były niezależne. Oprócz RSP tylko Platt's i Bloomberg oferowali narzędzia statystyczne.

RSP nie mógł rywalizować cenowo, gdyż większość jego konkurentów dostarczała zadowolający klientów pakiet informacji bardzo tanio lub za darmo. W tej sytuacji RSP mógł jedynie oferować zróżnicowany produkt.

Tworzenie produktu

W ciągu następnych dni zespół zaczął omawiać „kształt” produktu. Stwierdzono, że przy jego projektowaniu trzeba wziąć pod uwagę cztery aspekty: żądania klientów, cenę, którą klienci skłonni byliby zapłacić, dostęp do pożądaných informacji oraz koszt dostępu do danych.

Według opinii zespołu, przy wyborze danych, które oferowałby moduł, Reuters musiałby pójść na pewien kompromis co do powyższych wytycznych, gdyż osiągnięcie wszystkich czterech celów jednocześnie nie byłoby możliwe. Oprócz tego Reuters powinien rozważyć przyszły rozwój rynku, szczególnie uwzględniając otwarcie rynków, liberalizację i nową konkurencję w postaci zagranicznych firm działających w Polsce. Konkurenci Reutersa odgrywali ważną

⁸ Zob. również www.bloomberg.com/energy.

rolę, dlatego jego produkty musiały mieć wyraźną przewagę w porównaniu z już istniejącymi ofertami, których większość była dostępna za darmo.

W sektorze informacji nie ma produktu *one-fits-all*. Aby ustalić optymalny produkt, zespół przeprowadził ankietę wśród kilku potencjalnych firm z różnych sektorów (załącznik 13 zawiera listę firm, które wzięły udział w ankiecie, a załącznik 14 – przykładowy kwestionariusz).

Opierając się na kwestionariuszu, zespół doszedł do wniosku, że moduł energetyczny powinien zawierać:

- bieżące ceny z Giełd Energii dla obecnych i przyszłych rynków,
- ceny z Rynku Bilansującego,
- ceny z zagranicznych rynków energii,
- ceny z zagranicznych Giełd Energii,
- informacje dotyczące podpisanych umów dwustronnych,
- wiadomości z rynków polskich i zagranicznych,
- prognozę pogody,
- komunikator internetowy.

Produkt ten najbardziej odpowiadałby oczekiwaniom klientów. Nie oznaczało to jednak, że na rynku istniał duży popyt na tego typu ofertę, gdyż do tej pory firmy mogły uzyskiwać prawie wszystkie informacje z innych źródeł, i to bezpłatnie. W wywiadach przedstawiciele wielu firm zaznaczali, że są zadowoleni z dostępnych wówczas informacji w określonym zakresie, szczególnie dzięki CIRE. Na stronie CIRE można było znaleźć prawie wszystkie dane, które zespół Reutersa zamierzał umieścić w swoim produkcie. Nic dziwnego, CIRE zostało przecież założone i było finansowane przez firmy oraz organizacje z sektora energetycznego. To w ich rękach leżał wybór danych, które dostarczał CIRE, dlatego mogli oni ukształtować CIRE według własnych potrzeb.

W opinii zespołu informacje dotyczące rynku energetycznego powinny być włączone jako część modułu Rynek Towarowy. Ponieważ ze względów technicznych możliwe byłoby nabycie tylko jednej podsekcji kompleksowego modułu towarowego (towary lub energia), każdy klient miałby dwie opcje. Nowy klient mógłby zdecydować, czy chciałby uzyskać informacje dotyczące tylko energii, czy też pełny moduł towarowy.

W 2002 r. było stosunkowo niewielu klientów gotowych nabyć moduł towarowy (56), dlatego też, chcąc przyciągnąć więcej chętnych, zespół Reutersa postanowił rozwinąć strategię cenową. Klienci już płacący za moduł towarowy i chcący otrzymywać informacje o rynkach energetycznych, oprócz comiesięcznych składek w wysokości 204 EUR, mieli teraz wносить dodatkowo tylko 8 EUR przekazywanych Giełdzie Energii. Tym sposobem można było zdobywać informacje za znikomą cenę. Nowi klienci modułu automatycznie otrzymaliby uaktualniony moduł towarowy. Za wszystko razem mieliby zapłacić ustaloną

cenę plus 8 EUR opłaty. Oznaczało to, że oni również płaciliby miesięcznie 212 EUR. Klienci zainteresowani głównie rynkiem towarowym mogliby nabyć informacje o rynkach energetycznych za dodatkową, bardzo niską opłatą. To również miało w pewien sposób promować moduł towarowy.

Aby zaoferować konkurencyjny towar klientom zainteresowanym wyłącznie rynkiem energetycznym, zespół postawił na strategię zróżnicowanych cen. Polecił stworzenie szczuplejszego produktu po niższej cenie – 132 EUR plus 8 EUR opłaty dla Giełdy Energii.

Oczekiwany popyt na produkt

Po stworzeniu produktu zespół przystąpił do oszacowania możliwego popytu. Na podstawie opinii ekspertów, przeprowadzonych badań i liczby firm zaangażowanych w sektorze energetycznym w każdym z jego podsegmentów w 2002 r., jak również na podstawie poziomu zadowolenia firm z obecnie dostępnych danych zespół przewidział popyt w 2002 r. na 19 jednostek (załącznik 15 przedstawia szczegółowe wyliczenia popytu).

W oszacowaniu popytu do 2005 r. zespół przeanalizował sytuacje oparte na scenariuszu optymistycznym, pesymistycznym i realistycznym.

Według scenariusza pesymistycznego nie powinny nastąpić znaczące zmiany w stanie rynku. Wskutek tego taka sama ilość energii miała być przedmiotem handlu na wolnym rynku: 1–2%.

Szacując wielkość energii, jaka miałyby być przedmiotem handlu na wolnym rynku według realistycznego i optymistycznego scenariusza, zespół skorzystał z doświadczenia krajów zachodnioeuropejskich jako punktu odniesienia. I tak w Holandii (APX) na wolnym rynku zanotowano ok. 15–20% popytu na energię; w Skandynawii działało łącznie 200 firm zajmujących się energią na rynkach natychmiastowych i terminowych Giełdy Energii (Nordpool), czyli pięć razy więcej niż w Polsce. Taki poziom rozwoju kraje te osiągnęły dopiero 10 lat po liberalizacji rynku. Zespół Reutersa założył zatem, że za ok. 10 lat przedmiotem handlu na wolnych rynkach w Polsce może być 15–20% całkowitej energii, a liczba uczestników może wzrosnąć do 200. Innymi słowy, według scenariusza realistycznego oszacowano, że po 10 latach Polska może osiągnąć taki stopień rozwoju, jaki w krajach zachodnich występował w 2002 r. Nieco inną prognozę zawierał optymistyczny scenariusz zakładający, że poziom ten zostanie osiągnięty w ciągu 5–7 lat.

Porównując te szacunki z prawdopodobieństwem spełnienia się owych scenariuszy (30% pesymistyczny, 50% realistyczny, 20% optymistyczny), zespół oszacował liczbę klientów modułu energii w 2005 r. na 61.

Koszty

Dzięki swej dostępności platforma RSP dostarczyła niezbędnej bazy potrzebnej do uzyskania dodatkowych informacji na temat rynku energetycznego. Reuters posiadał już sprzęt i oprogramowanie niezbędne do wprowadzenia nowego produktu (tj. materiały redakcyjne, stację roboczą i oprogramowanie Hermes, pełne wyposażenie stacji roboczej Coyote, informacyjne stacje robocze). Dlatego fizyczna podstawa – warta 33 620 EUR – była już zapewniona. Według pracowników Reutersa, sprzęt nie wymagał żadnych poprawek, aby wprowadzić dane o rynku energetycznym. Koszty marketingowe łącznie z broszurami i materiałami informacyjnymi wynosiłyby 5000 EUR rocznie.

Klienci RSP musieli sprostac dwom bardzo różnym składowym ogólniej ceny produktu, który chcieli nabyć. Z jednej strony, istniał sprzęt (dekoder i instalacja satelitarna), w który musieli być zaopatrzeni, aby wykorzystać bieżące dane w czasie rzeczywistym. Reuters musiał nabyć ten sprzęt przed sprzedaniem go swoim klientom po 1350 PLN + VAT⁹, ale nie osiągał na nim żadnych zysków, dlatego koszty instalacji nie wpływały na marżę. Z drugiej strony, były miesięczne subskrypcje.

Jak twierdzi jedna z osób odpowiedzialnych za sprzedaż w Reutersie¹⁰, wprowadzenie informacji na temat energetyki i ulepszenie modułu towarowego niechybnie oznaczałoby konieczność zatrudnienia nowych dziennikarzy. Według oszacowań, trzeba byłoby przyjąć do pracy przynajmniej trzy osoby, aby zaopatrzyć w informacje nowy, kompleksowy moduł towarowy. Miesięczne wynagrodzenie dziennikarza, łącznie ze świadczeniami socjalnymi, wynosiłoby ok. 1700–2000 EUR. Zespół założył, że jeden z trójki dziennikarzy miałby się koncentrować na rynku energetycznym, a pozostali pracowaliby nad rynkiem towarowym. Zespół dodał też do kosztów zatrudnienia dziennikarzy koszty administracyjne (tzn. opłaty za biuro i wyposażenie) w wysokości 20% wynagrodzenia z narzutami.

Nie istniałyby faktyczne koszty utrzymania RSP związane z jego działaniem. Naprawy i zmiany byłyby sporadyczne i nie wymagałyby znacznych środków, dlatego koszty te można byłoby całkowicie pominąć. Klienci Reutersa musieliby natomiast zapłacić 8 EUR miesięcznie za korzystanie z bieżących danych, pobierane przez Giełdę Energii.

Nowi klienci, szczególnie na początku, potrzebowaliby porad i pomocy, by się przystosować do nowego systemu. Wynikające z tego koszty administracyjne – średnio około trzech godzin miesięcznie na klienta – również musiałyby być wliczone.

⁹ Pod koniec czerwca 2002 r. średni kurs EUR w NBP wynosił 4,0091 PLN.

¹⁰ Tomasz Wejzman, Distribution Channel Sales Supervisor.

Przychylnie nastawienie do działania

27 czerwca 2002 r. zespół przedstawił swoje badania i wnioski kierownictwu warszawskiego biura Reutersa. Veronika zaczęła od anegdoty:

– Ryszard Kapuściński w książce *Heban* przedstawia sytuację, w której typowy obcokrajowiec w Afryce pyta, kiedy rozpocznie się zgromadzenie. Pada odpowiedź: „To oczywiste – gdy przybędą ludzie”. Z pewnością nie oczekujecie, że poradzimy wam, byście czekali, aż pojawi się popyt.

Załącznik 1. Reuters 3000Xtra, okno Kobry

The screenshot displays the Reuters 3000Xtra application window. The main area is divided into several sections:

- Top Panel:** Shows the current market context: "WARSAW STOCK EXCHANGE", "LONDON STOCK EXCHANGE", and "DOW JONES".
- Table 1 (Left):** A table of stock prices for various companies.

Name	Last	Pct.Chng	Net.Chng	Bid	Ask	Open	
APOR.WA	14.10	-0.7%	-0.10	14.00	14.35	14.10	
APKL.WA	4.57	-4.39%	-0.21	4.57	4.80	4.62	
ARIL.WA	2.55	-4.49%	-0.12	2.50	2.55	2.55	
ASMO.WA	7bullis.com			9.00	9.60		
ATLW.WA	Atlantis	-0.98	-2.0%	-0.02	0.99	1.05	0.98
- Table 2 (Right):** Detailed data for AMIW.WA.

AMIW.WA	Last	TrdVol	Net.Chng	Trd.Ids	PLAMICA0
31.60	50	-0.4	B	15	
31.60	Pct.Chng	-1.25%			
31.60	Trd.Tmvr	1.58		2	
31.70	Volume	298		1	
32.00	Turnover	18.88	x1000	2	
31.67	Tr.Open	32.20		1	
- News Feed (Middle):** A list of news items with timestamps and headlines in Polish, such as "12:25 RTRS-OPEC utrzyma poziom wydobycia ropy do końca czerwca" and "11:07 RTRS-Polish police accused of setting fire to suspect".
- IDN Table (Right):** A table showing the last, bid, and ask prices for various instruments.

IDN	LAST	BID	ASK
Fullly Retrieved at 12 AGOD.WA	61.9	61.8	
AHOL.WA	15	15	
AMIW.WA	31.6	31.2	
AMPL.WA	0	1.05	
AMSN.WA	0	61	
ANIM.WA	0.8	0.63	
APOR.WA	14.1	14	
APXI.WA	4.57	4.57	
ARIL.WA	2.55	2.5	
- Chart (Bottom Left):** A line chart titled "QAMIW.WA, Close(Last Trade), Line" showing price movement from October 1999 to March 2002. The price starts at 21.02 and ends at 37.70. Key statistics: Min=15.10 at 17/09/2001, Mean=29.36 19/08/1999, Max=53.00 at 29/03/2000, SD=8.3 15/03/2002.
- Bottom Right Panel:** A section titled "INFORMACJE" and "Wiadomości" containing a news item: "Fortis Securities Polska sprzedaje obligacje SP". It includes sub-sections for "FINANSE" and "KONTAKT".

Źródło: Reuters Polska, www3000xtra.pl

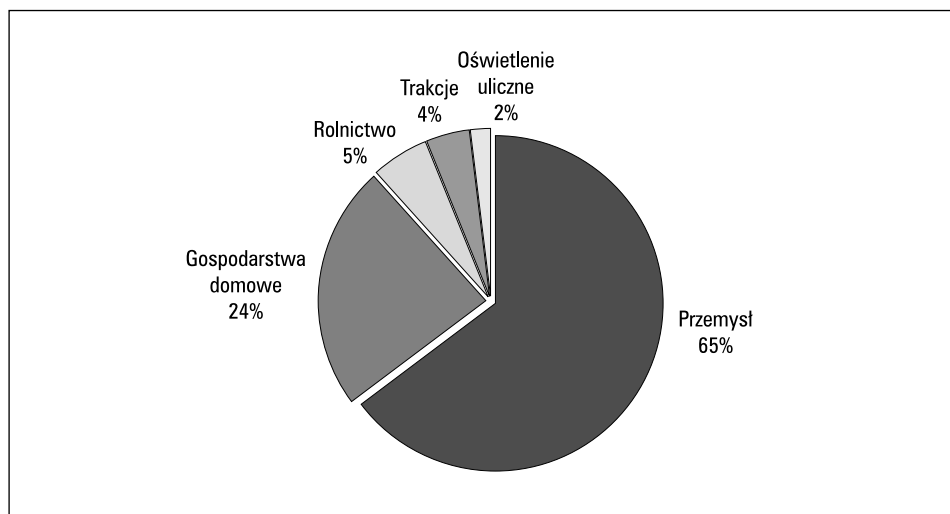
Załącznik 2. Miesięczne subskrypcje RSP

Serwisy RSP	Cena (EUR/miesiąc)	Cena całkowita (EUR/miesiąc)
Rynek Kapitałowy	132 + GPW* + CeTO**	164
Rynek Pieniężny	204	204
Rynek Towarowy	204	204
Rynek Kapitałowy + Rynek Pieniężny	260 + GPW + CeTO	292
Rynek Kapitałowy + Rynek Towarowy	260 + GPW + CeTO	292
Rynek Pieniężny + Rynek Towarowy	332	332
Wszystkie trzy moduły	363 + GPW + CeTO	395

* Opłata w wysokości 22 EUR dla Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych za wykorzystanie danych w czasie rzeczywistym.

** Opłata w wysokości 10 EUR dla Centralnej Tabeli Ofert za wykorzystanie danych w czasie rzeczywistym.

Źródło: Tomasz Wejcman, Distribution Channel Sales Supervisor.

Załącznik 3. Struktura zużycia energii

Źródło: www.ure.gov.pl.

Załącznik 4. Moc zainstalowana w 2000 r. (w MW)

Elektrownie spalające węgiel kamienny	20 468 (59,2%)
Elektrownie spalające węgiel brunatny	9 178 (26,6%)
Elektrownie przemysłowe	2 801 (8,1%)
Hydroelektrownie	2 105 (6,1%)
Razem	34 552

Źródło: www.ure.gov.pl.

Załącznik 5. Produkcja energii w 2000 r. (w GWh)

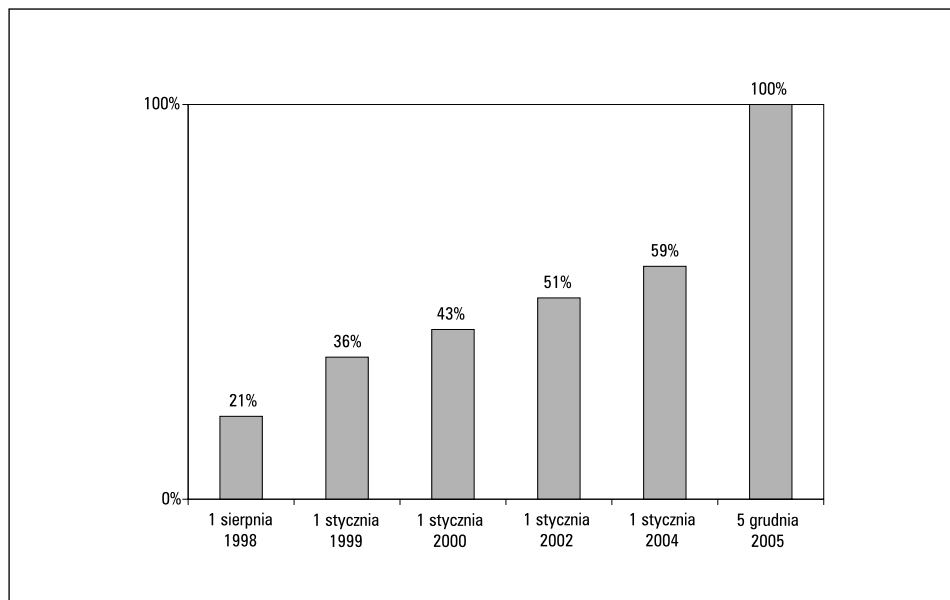
Elektrownie spalające węgiel kamienny	83 107 (57,5%)
Elektrownie spalające węgiel brunatny	49 671 (34,4%)
Elektrownie przemysłowe	7 655 (5,3%)
Hydroelektrownie	3 984 (2,8%)
Razem	144 417

Źródło: www.ure.gov.pl.

Załącznik 6. Kalendarz otwarcia rynku energii dla użytkowników

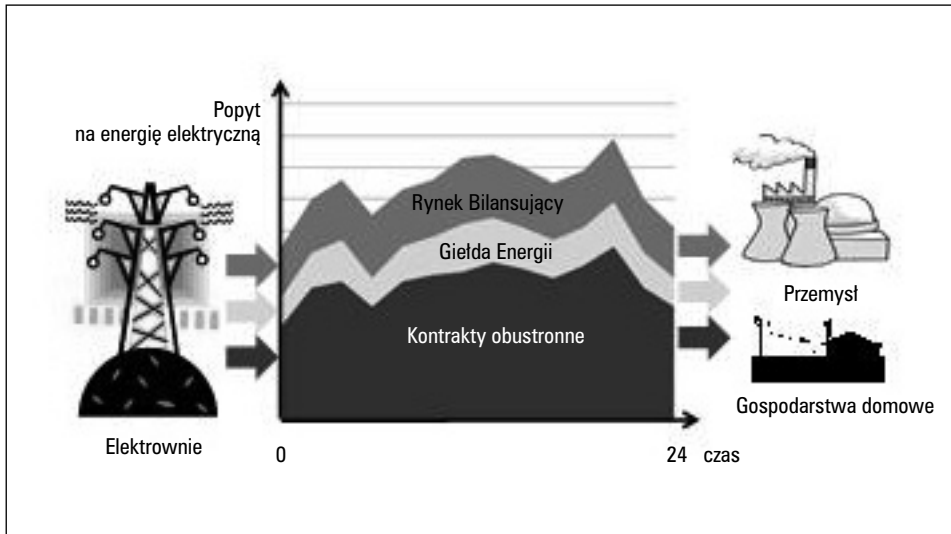
Dla klientów kupujących od	Więcej niż	Liczba klientów	Zużycie energii (w %)
1 sierpnia 1998 r.	500 GWh rocznie	21	21
1 stycznia 1999 r.	100 GWh	83	36
1 stycznia 2000 r.	40 GWh	179	43
1 stycznia 2002 r.	10 GWh	610	51
1 stycznia 2004 r.	1 GWh	3296	59
5 grudnia 2005 r.	wszyscy klienci	15 milionów	100

Źródło: www.ure.gov.pl.

Załącznik 7. Poziom liberalizacji rynku energetycznego – procent klientów upoważnionych do TPA

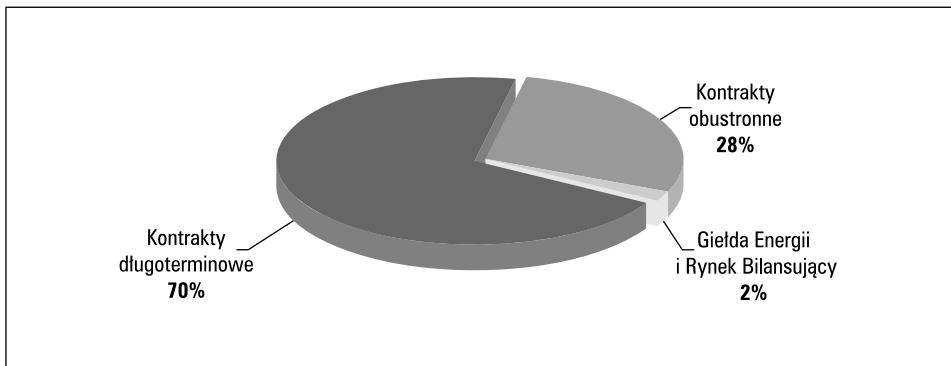
Źródło: www.ure.gov.pl.

Załącznik 8. Schemat struktury rynku energetycznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.cire.pl.

Załącznik 9. Formy handlu energią w Polsce



Źródło: www.ure.gov.pl.

Załącznik 10. Ceny energii na Rynku Bilansującym z 22 czerwca 2002 r.

Godzina	Cena odchylenia PLN/MWh	Liczba MWh*	Godzina	Cena odchylenia PLN/MWh	Liczba MWh*
1	145,77	128	13	167,96	234
2	145,49	176	14	166,34	183
3	85,02	-105	15	169,25	229
4	140,00	71	16	151,77	94
5	85,08	-55	17	147,11	104
6	85,02	-215	18	145,00	14
7	85,02	-214	19	145,00	49
8	129,67	-58	20	85,03	-82
9	140,00	-156	21	86,63	-68
10	150,85	86	22	91,55	-21
11	174,62	315	23	148,64	178
12	166,69	228	24	147,72	107
				RAZEM: 3170	

* Dodatnie wartości oznaczają nabycie, ujemne zaś sprzedaż.

Źródło: serwis PSE SA.

Załącznik 11. Przykładowe notowanie dzienne na Gieldzie Energii z 22 czerwca 2002 r.

Godzina	Cena* PLN/MWh	Liczba MWh	Godzina	Cena* PLN/MWh	Liczba MWh
1	115,00	10	13	119,80	20
2	115,00	10	14	115,00	10
3	114,22	25	15	115,00	10
4	112,50	22	16	115,00	10
5	109,27	25	17	115,00	10
6	109,73	33	18	112,26	21
7	109,55	28	19	109,55	13
8	114,01	30	20	108,99	16
9	115,00	30	21	108,99	14
10	115,00	15	22	119,60	16
11	120,00	27	23	119,60	18
12	119,60	20	24	110,50	25
				RAZEM: 458	

* Ceny bez podatku VAT.

Źródło: www.polx.pl.

Załącznik 12. Zestawienie potencjału modułu rynku energetycznego Reutersa i jego konkurentów

Źródło informacji	Kompleksowe dane	Narzędzia statystyczne	Wiadomości i artykuły	Koszty	Notowania Giełdy Energii	Dostępność	Dane historyczne
RSP	√	√	√	wysokie	√	satelitarne, kablowe	√
CIRE	√		√	za darmo	√	Internet	√
Giełda Energii				za darmo	√	Internet	√
PSE			√	za darmo		Internet	√
Platt's		√	√	wysokie	√	satelitarne, kablowe	√
POEE				opłata (kilkadziesiąt PLN)		Internet	√
Telegazeta	√			za darmo		Internet, TV	
„Rzeczpospolita”, „Puls Biznesu”, „Parkiet”, „Gazeta Wyborcza”	√		√	ceny gazet	√	Internet, prasa	√

Źródło: kwerenda dokonana przez zespół konsultantów.

Załącznik 13. Lista firm, które wzięły udział w ankiecie

<ul style="list-style-type: none"> • Duo SA • Elektrociepłownia Będzin SA • Elektrociepłownia Kraków SA • Elektrownia Rybnik SA • Elektrownia Turów SA • Energa – Gdańska Kompania Energetyczna SA • Energie Baden-Württemberg (EnBW) – Energie de France (EdF) • Energo -Test Sp. z o.o. • Energo Investment SA • E.ON Polska • Giełda Energii SA • J & S Energy SA 	<ul style="list-style-type: none"> • Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów SA w Rogowcu • MPEC Wrocław SA • PKN ORLEN – Biuro Zakupów Ropy i Paliw • Polskie Sieci Energetyczne SA • Południowy Koncern Energetyczny SA Jaworzno • Poszukiwania Nafty i Gazu Nafta Sp. z o.o. • Rafineria Gdańska SA • Tezet Gaz Movement SA • Zakład Energetyczny Płock SA • Zespół Elektrociepłowni Wrocławskich Kogeneracja SA • Zespół Elektrociepłowni Poznańskich SA • Zespół Elektrowni Patnów–Adamów–Konin SA
--	---

Załącznik 14. Przykładowy kwestionariusz dotyczący informacji o energetyce**Reuters – Kwestionariusz dotyczący informacji o energetyce**

Celem kwestionariusza jest zdobycie wiedzy na temat potrzeb informacyjnych o rynkach energii w Polsce. Wykorzystamy ją do stworzenia platformy informacyjnej odpowiadającej waszym oczekiwaniom. Dziękujemy za współpracę.

Stopień ważności informacji	--	-	+	++
1. Bieżące ceny z Giełdy Energii				
2. Bieżące ceny na <i>futures</i> z Giełdy Energii				
3. Ceny z Rynku Bilansującego				
4. Ceny z zagranicznych Giełd Energii (jeżeli jest to istotne, którymi rynkami są Państwo zainteresowani)				
5. Ceny produktów ropopochodnych (ropa, paliwa – cena hurtowa i detaliczna)				
6. Ceny gazu				
7. Ceny węgla				
8. Ceny tych towarów na rynkach zagranicznych				
9. Szybkie wiadomości/informacje o polskich rynkach energetycznych				
10. Szybkie wiadomości/informacje o zagranicznych rynkach energetycznych				
11. Dane na temat nowych i już istniejących umów obustronnych na rynkach energetycznych				
12. Prognoza pogody				
13. Baza danych z informacjami o przyszłych wydarzeniach (konferencje, zmiany prawne itd.)				

14. Czy oprócz wyżej wymienionych informacji interesuje Państwa coś jeszcze?

15. Z jakich źródeł otrzymywali Państwo informacje do tej pory? Czy są Państwo z nich zadowoleni?

Jeżeli mają Państwo jakieś pytania lub uwagi, uprzejmie prosimy o kontakt.

Źródło: ankieta przygotowana przez zespół konsultantów.

Załącznik 15. Szacowany popyt na produkt

Sektor	Liczba firm*	Poziom zaspokojenia potrzeb informacyjnych**	Szacowana liczba klientów w 2002 r.	Szacowana liczba klientów w 2005 r.			Spodziewany poziom popytu w 2005 r.
				Optymistyczna (waga 20%)	Pesymistyczna (waga 30%)	Realistyczna (waga 50%)	
Firmy finansowe / /spekulanci	b.d.	b.d.	0	5	0	2	2
Firmy przemysłowe	600	++	3	20	4	5	7,7
Międzynarodowi gracze	b.d.	+	2	10	3	5	5,4
Elektrownie	20	+	8	20	10	20	17
Dystrybutorzy	33	+	5	30	10	20	19
Handlowcy energią	b.d.	+	0	10	2	5	5,1
PSE	1	++	1	8	1	5	4,4
Całkowita liczba klientów			19	103	30	62	60,6

* W podsegmentach zostali uwzględnieni obecni i potencjalni klienci Reutersa, którzy mieli do czynienia z rynkiem energetycznym.

** Skala od -- do ++.

Oznaczenia: b.d. – brak danych.

Źródło: wywiady i wnioski zespołu.

Reuters Serwis Polski – arkusz z pytaniami pomocniczymi i zadaniami

1. Na czym polega produkt, który chce wprowadzić Reuters?
2. Od czego zależy powodzenie wprowadzenia modułu energii do RSP?
3. Jakimi kryteriami powinien się kierować Reuters? Jaka jest sytuacja na rynku energetycznym? Jak rozwój rynku energetycznego wpłynie na potencjalny produkt Reutersa? Czy jest dla niego miejsce na tym rynku? Dlaczego?
4. Co przemawia za wprowadzeniem nowego modułu, a co przeciw?
5. Gdybyś był członkiem zespołu doradczego, jakie działania zaproponowałbyś Reutersowi i jak byś je uzasadnił?

Przygotuj zwięzły i rzeczowy raport dla kierownictwa Reuters Polska – jednostronicowe streszczenie menedżerskie (*Executive Summary*) – liczący 1800 znaków i ewentualne załączniki (łącznie maksymalnie 3 strony, 3600 znaków).

Sugerowana literatura uzupełniająca

Anderson J.C., Narus J.A., van Rossum W., *Customer Value Propositions in Business Markets*, „Harvard Business Review”, marzec 2006.

Porter M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, marzec–kwiecień 1979.



Istotą zarządzania przedsiębiorstwami jest podejmowanie decyzji. Studiujący zarządzanie strategiczne, marketing i finanse przygotowują się do tego, poznając liczne teorie i modele oraz ilustrujące ich znaczenie przykłady. A jednak, czy można przygotować się do podejmowania decyzji bez rozwiązywania rzeczywistych problemów?

W swym znakomitym zbiorze studiów przypadków Marian Moszoro tworzy warunki analizy sytuacji przedsiębiorstw, które stoją w obliczu konieczności dokonywania różnorodnych wyborów. Pokazuje problemy związane z ogólną strategią przedsiębiorstwa, strategią marketingową oraz decyzjami z dziedziny finansów. Dzięki ukazaniu rynkowego tła tych decyzji oraz indywidualnej perspektywy decydentów w przedsiębiorstwach odtwarza fragmenty rzeczywistości życia gospodarczego. Analiza tych uwarunkowań dostarcza doświadczeń potrzebnych w procesie podejmowania trafnych decyzji biznesowych.

Prezentowane w książce studia przypadków zostały przygotowane do ośmiu ogólnopolskich edycji konkursu Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości, dla kursów podyplomowych MBA oraz kursów menedżerskich prowadzonych m.in. przez autora, w których uczestniczyło ponad 1200 osób. W trakcie tych zajęć została potwierdzona użyteczność zamieszczonego w książce materiału w procesie doskonalenia umiejętności podejmowania decyzji.

Studia przypadków są pogrupowane według obszarów dyscyplin naukowych i rodzaju poruszanych zagadnień dydaktycznych wraz z sugerowaną literaturą uzupełniającą.

Obejmują: zarządzanie strategiczne, marketing, finanse i etykę.

Książka stanowi świetny materiał pomocniczy zarówno dla słuchaczy studiów podyplomowych, studentów wyższych lat studiów zarządzania, marketingu i finansów, jak i menedżerów doskonalących swoje umiejętności.

Zamówienia przyjmujemy:

tel. +48 22 535 81 22

fax +48 22 535 81 39

zamowienia.książki@wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-7526-732-7



cena 59 zł