

Zarządzanie międzyorganizacyjne



Dominika Latusek-Jurczak

monografie

Zarządzanie międzyorganizacyjne



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2011

Publikacja dofinansowana ze środków Akademii Leona Koźmińskiego

Recenzja

*Prof. dr hab. Wiesław M. Grudzewski, Instytut Organizacji i Zarządzania
w Przemysle „ORGMASZ”*

Dr hab. Dariusz Jemielniak, profesor Akademii Leona Koźmińskiego

Redaktor naukowy

dr hab. Dorota Dobija, profesor Akademii Leona Koźmińskiego

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/Alex*

Wydawca

Michał Krawczyk

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Anna Goryńska

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2011

All rights reserved.

ISBN 978-83-264-1277-6

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| Wstęp | 9 |
| 1. Obszar badawczy | 11 |
| 1.1. Relacje międzyorganizacyjne | 11 |
| 1.1.1. Źródło przewagi | 11 |
| 1.1.2. Wyzwania praktyczne i teoretyczne | 21 |
| 1.2. Relacje międzyorganizacyjne – obszar badawczy | 28 |
| 1.3. Relacje międzyorganizacyjne – istniejące badania | 32 |
| 1.4. Mechanizmy koordynacji współpracy między organizacjami ... | 35 |
| 1.5. Ryzyko i niepewność a relacje między organizacjami | 39 |
| 1.5.1. Ograniczanie niepewności i ryzyka | 39 |
| 1.5.2. Akceptacja niepewności i ryzyka | 41 |
| 1.6. Luka w literaturze przedmiotu i cel pracy | 43 |
| 2. Model koordynacji współpracy | 47 |
| 2.1. Mechanizmy ograniczające niepewność w relacjach międzyorga- nizacyjnych | 47 |
| 2.1.1. Brak alternatywnych partnerów do współpracy | 48 |
| 2.1.2. Duże oczekiwane korzyści ze współpracy | 53 |
| 2.1.3. Efekty reputacji i doświadczenia | 54 |
| 2.1.4. Wcześniejsza współpraca | 58 |
| 2.1.5. Otoczenie kulturowe | 61 |
| 2.1.6. Otoczenie instytucjonalne | 64 |
| 2.1.7. Umowy | 66 |
| 2.1.8. Wejście w strukturę własnościową partnera (<i>equity</i> <i>swaps</i>) | 69 |
| 2.1.9. Negocjacje | 70 |
| 2.1.10. Inwestowanie w dedykowane zasoby | 72 |
| 2.1.11. Rozbudowane metody poszukiwania i wyboru partne- rów | 74 |
| 2.1.12. Zakres współpracy | 77 |
| 2.2. Dynamika mechanizmów redukcji ryzyka | 78 |

| | |
|---|------------|
| 2.3. Mechanizmy pozwalające na akceptację rezydualnego ryzyka i niepewności | 82 |
| 2.3.1. Fikcja | 84 |
| 2.3.2. Ujmowanie w nawias (<i>bracketing</i>) | 87 |
| 2.3.3. Wiara (za wszelką cenę, <i>the will to believe</i>) | 89 |
| 2.3.4. Dynamika mechanizmów akceptacji ryzyka | 91 |
| 2.4. Model dynamiczny | 92 |
| 2.4.1. Podejście dynamiczne – integracja obu tradycji | 92 |
| 2.4.2. Znaczenie modelu | 95 |
| 3. „Projekt Białystok” – studium przypadku | 97 |
| 3.1. Metoda badawcza | 97 |
| 3.1.1. Założenia | 98 |
| 3.1.2. Metoda | 101 |
| 3.1.3. Dobór przypadku do badania | 105 |
| 3.1.4. Proces badawczy | 108 |
| 3.1.5. Źródła danych | 110 |
| 3.1.6. Analiza materiału | 112 |
| 3.1.7. Ocena jakości badań | 114 |
| 3.2. Geneza transakcji | 115 |
| 3.2.1. Przemysł rafinacyjny | 120 |
| 3.2.2. Mażeikię Nafta | 124 |
| 3.3. Transakcja | 128 |
| 3.3.1. Początek transakcji | 128 |
| 3.3.2. Transakcja – uwarunkowania działań PKN Orlen | 131 |
| 3.3.3. Przebieg transakcji – działania PKN Orlen | 156 |
| 3.3.4. Zawarcie umowy | 168 |
| 3.3.5. Ryzyko i niepewność – okres od podpisania umowy do przejścia kontroli korporacyjnej | 169 |
| 4. Model koordynacji współpracy w świetle studium przypadku | 195 |
| 4.1. Mechanizmy koordynacji w „Projekcie Białystok” | 195 |
| 4.1.1. Procesy akceptacji ryzyka | 200 |
| 4.1.2. Zarządzanie mechanizmami koordynacji | 203 |
| 4.1.3. Relacje między mechanizmami koordynacji | 204 |
| 4.2. Zalety dynamicznego modelu koordynacji współpracy między organizacjami | 212 |
| 4.2.1. Istotność i rygor | 212 |
| 4.2.2. Integracja | 213 |
| 4.3. Ograniczenia modelu koordynacji współpracy między organizacjami – problemy do dalszych badań | 214 |
| 4.4. Wkład w teorię organizacji i zarządzania | 216 |
| 4.5. Wkład w praktykę zarządzania | 218 |

| | |
|---|-----|
| Załącznik. Doradca radzi za, a nawet przeciw (<i>Rafał Zasuń</i>) | 221 |
| Literatura | 223 |
| Spis tabel | 243 |
| Spis ramek | 244 |
| Spis ilustracji | 245 |
| Indeks | 247 |



Wstęp

U podstaw tej pracy leży przekonanie, że umiejętna współpraca z podmiotami zewnętrznymi jest coraz częściej źródłem przewagi jednych organizacji nad innymi. Sukces coraz trudniej jest odnieść w pojedynkę. Stanowi to wyzwanie dla teorii organizacji i zarządzania, ponieważ zmienia główny ośrodek zainteresowań tego obszaru – nie chodzi o alokację i koordynację zasobów wyłącznie wewnątrz organizacji, lecz o zarządzanie relacjami równoległe – zarówno wewnątrz, jak i między organizacjami.

Tworzenie relacji kooperacyjnych nie jest jednak łatwe ze względu na wiele praktycznych problemów związanych z koordynacją prac różnych partnerów. Problemy te dotyczą zwykle dopasowywania celów, zadań, zasobów oraz codziennych, konkretnych działań, a także podziału wzajemnych korzyści ze współpracy.

Z perspektywy teorii organizacji i zarządzania problematyka najbardziej odpowiednich form koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej nie jest opracowana w sposób jednoznaczny. Zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu podanych jest wiele interesujących studiów empirycznych, które jednak zajmują się zwykle konkretnymi formami współpracy międzyorganizacyjnej. Literatura obfituje także w teoretyczne pozycje o charakterze przeglądowym, prezentujące dorobek różnych szkół badawczych. Brakuje jednak podejścia o charakterze interdyscyplinarnym, które wskazywałoby, w jaki sposób można łączyć różne tradycje badawcze w celu lepszego opisu i zrozumienia problematyki koordynacji.

W istniejącej literaturze na temat współpracy między organizacjami częste jest ponadto statyczne ujęcie problematyki. Dzięki temu dysponujemy obecnie dużą liczbą prac na temat najbardziej odpowiednich form koordynacji współpracy, ich zalet i wad w konkretnych warunkach opisywanych przez otoczenie. Słabo opracowany jest jednak problem, który wiąże się z faktem, że współpraca między

organizacjami jest procesem, w trakcie którego mają miejsce nie tylko zmiany otoczenia, lecz także dopasowania pomiędzy zaangażowanymi partnerami¹. Uznanie procesualnego charakteru współpracy wymaga tworzenia odpowiednich koncepcji – o charakterze dynamicznym.

Uznaję, że pojęciami, które łączą różnego rodzaju podejścia do problematyki kooperacji, są ryzyko i niepewność. Każdy przypadek współpracy osadzony jest w określonym kontekście, który powoduje, że terminy te nabierają konkretnych znaczeń. Istnieje wiele mechanizmów pozwalających menedżerom przekształcać obszary niepewności w ryzyko, a następnie ryzyko to minimalizować i kontrolować. Nawet jednak przy osadzeniu współpracy w środowisku przyjaznym i przewidywalnym oraz po zastosowaniu odpowiednich mechanizmów ograniczających ryzyko pozostają obszary, których menedżerowie nie potrafią bądź nie mogą kontrolować, a czasem nawet przewidzieć. Wówczas kluczowym mechanizmem, który pozwala na podjęcie współpracy, jest akceptacja ryzyka i niepewności.

W pracy dokonuję przeglądu literatury przedmiotu pod kątem mechanizmów redukcji oraz akceptacji ryzyka i niepewności. Na tej podstawie proponuję model koordynacji współpracy między organizacjami, który przedstawia możliwość integratywnego i dynamicznego podejścia do problematyki koordynacji. Następnie prezentuję badania oparte na studium przypadku opisującym proces przejęcia rafinerii Mažeikių Nafta przez Polski Koncern Naftowy Orlen i omawiam je za pomocą narzędzi proponowanych w modelu.

¹ Na tym tle na rynku polskim wyróżnia się praca prof. W. Czakona (2007).

Obszar badawczy

1.1. Relacje międzyorganizacyjne

1.1.1. Źródło przewagi

W maju 2010 roku, po przejściu przez tereny południowej i wschodniej Polski fali powodziowej, prasę obiegła informacja o wstrzymaniu produkcji przez jeden z największych zakładów motoryzacyjnych w kraju – Fiat Auto Poland w Tychach („Newsweek” 2010). Biorąc pod uwagę fakt, że pierwszy kwartał 2010 roku był rekordowy, jeśli chodzi o wielkość produkcji w Tychach, kilkudniowy przestój oznaczał dla fabryki ogromne straty i niemożność dotrzymania terminów zamówień. Wpłynęło to także na kalendarze prac odbiorców Fiat Auto Poland, tym bardziej że blisko 98% produkcji tyskiej fabryki kieruje się na eksport. Co ciekawe, choć sam zakład nie został zalany, szefowie byli zmuszeni podjąć decyzję o zawieszeniu produkcji. Bezpośrednim powodem zatrzymania produkcji było podtopienie Huty Szkła „Pilkington” w Sandomierzu, dostawcy szyb dla modeli samochodów produkowanych w zakładach w Tychach. Po wyczerpaniu własnych zapasów Fiat Auto Poland musiał zatem czekać na przywrócenie sprawności huty w Sandomierzu.

Guru zarządzania Peter Drucker (1995) pisał, że jedną z największych zmian, z którą muszą się zmierzyć współcześni menedżerowie, jest ciągle przyspieszający wzrost liczby relacji biznesowych opartych na partnerstwie, a nie bezpośrednim stosunku władzy i własności. Niewątpliwie wzrost znaczenia współpracy między niezależnymi podmiotami jest uważany za jeden z najistotniejszych trendów rozwojowych współczesnych gospodarek. W tworzeniu wartości, w stopniu wyższym niż kiedykolwiek wcześniej, organizacje opierają się na różnego rodzaju dobrowolnych przedsięwzięciach współpracy

(Arino 2003, Gulati 1998). Romanowska i Trocki (2002a, s. 15) piszą: „Ze względu na rosnącą popularność outsourcingu i rosnący udział w gospodarce firm sieciowych, a także konieczność realizacji wspólnych projektów, przedsiębiorstwo musi wyrobić sobie umiejętność współdziałania ze wszystkimi uczestnikami rynku, również z konkurentami. Ideałem jest przedsiębiorstwo kooperatywne – poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, zawiązujące liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz alianse z konkurentami w celu budowy konkurencyjnej oferty rynkowej bez konieczności posiadania własnych zasobów”.

Trendy te znajdują odbicie w liczbach. Od lat 80. do początku XXI wieku liczba dwustronnych aliansów między firmami wzrosła o 400% (de Rochemont 2010). Jak szacują badacze, z roku na rok liczba zawieranych aliansów rośnie o blisko 25% (Banwart 2008). W różnych badaniach menedżerowie oceniają, że poprzez współpracę międzyorganizacyjną generują około 25–33% obecnej wartości rynkowej swoich firm. Jako główne zalety partnerstwa międzyorganizacyjnego wymieniają: angażowanie się w większe transakcje, zdobywanie nowych klientów, wykorzystywanie większej ilości szans rynkowych oraz zdolność do oferowania bardziej zróżnicowanych produktów i usług (zob. Accenture 2003, Banwart 2008, Ipsos Mori 2007, Kalmbach i Roussel 1999).

W wyniku wzrastającego znaczenia współpracy działalność organizacji jest coraz bardziej zakorzeniona w skomplikowanych sieciach powiązań i stale ewoluujących wspólnych łańcuchach wartości (Czakon 2007, Gierszewska i Wawrzyniak 2001, Koźmiński 2004, Obłój 2002), jak widać choćby na przytoczonym na początku przykładzie Fiata i Pilkingtona. Nowe technologie komunikacyjne wzmocniły jeszcze ten trend, pozwalając na nawiązywanie liczniejszych kontaktów oraz nadanie nowej jakości istniejącym relacjom.

Można nawet powiedzieć, że w niektórych sektorach współpraca międzyorganizacyjna determinuje formę rynku oraz niejako tworzy formy konkurencji, których granice nie przebiegają pomiędzy organizacjami, lecz pomiędzy grupami kooperujących firm. Modelowym przykładem takiego rynku jest sektor przewozów lotniczych. Współcześnie na świecie funkcjonuje około 1000 firm świadczących przewozy pasażerskie. Przeciętny zysk przedsiębiorstw to 1%, co świadczy o tym, że konkurencja na niebie jest niezwykle ostra (Johnson 2010). Jak twierdzą analitycy rynku, „jedynym sposobem przetrwania jest uczestnictwo w sojuszu lotniczym” (Johnson 2010). Walka

konkurencyjna doprowadziła do tego, że w ciągu ostatniej dekady trzy największe alianse (Star Alliance, SkyTeam, One World Alliance) stały się oczywistym fragmentem krajobrazu sektora – w sumie obsługują one ponad 1 milion pasażerów dziennie. O skali zmiany, którą przyniosły alianse w sektorze podróży lotniczych, świadczy choćby sytuacja francuskiego przewoźnika Air France. Przed rozpoczęciem współpracy Air France mógł zaoferować loty do 15 portów w Ameryce Północnej. Po połączeniu sił w ramach sojuszu z Delta Airlines Air France może sprzedawać swoim pasażerom przeloty na 200 północnoamerykańskich lotnisk. Jak argumentują przedstawiciele aliansu, współpraca między liniami lotniczymi przynosi wymierne korzyści nie tylko firmom (tabela 1.1), ale przede wszystkim klientom (tabela 1.2).

Tabela 1.1. SkyTeam – korzyści dla członków sojuszu

| | |
|----------------------|--|
| Wzmocnienie marki | Członkowie sojuszu SkyTeam polepszają rozpoznawalność swojej marki oraz oferują swoim klientom rozszerzoną siatkę połączeń. Ich marka będzie zauważalna we wszystkich kluczowych regionach świata, zaznaczając globalną obecność sojuszu oraz wzmacniając swoją rozpoznawalność. |
| Dzielenie się wiedzą | <ul style="list-style-type: none"> • Dzięki współpracy linie członkowskie mogą korzystać z dzielenia się wiedzą między uczestnikami sojuszu, uczestniczyć w najlepszych praktykach, szczególnie tych związanych z bezpieczeństwem, obsługą klienta oraz efektywnością operacyjną. • Aby stać się członkiem SkyTeam, linia lotnicza musi spełnić wiele rygorystycznych wymogów. Wymagania te obejmują standardy obsługi klienta, standardy w zakresie bezpieczeństwa oraz możliwości dostosowania technologii. • W efekcie wprowadzenia tych standardów linie lotnicze mogą oferować swoim pasażerom usługi najwyższej jakości, spójne z ofertą innych członków sojuszu. Ponadto oferują one szczególne produkty i korzyści związane z członkostwem w SkyTeam. |
| Sieć | <ul style="list-style-type: none"> • Gdy linia lotnicza staje się członkiem sojuszu, może poszerzyć swoją ofertę lotów poprzez partnerstwa w ramach sojuszu, takie jak dzielenie kodu lub możliwości oferowania przelotów do nowych portów docelowych obsługiwanych przez innych członków sojuszu. • W rezultacie oferowania nowych połączeń i nowych portów docelowych poprawia się rynkowa pozycja linii lotniczych. SkyTeam obsługuje rocznie 384 miliony pasażerów, w ramach zintegrowanego systemu obejmującego około 13 000 lotów dziennie do 898 portów docelowych w 169 krajach. |

| | |
|--------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Kluczowym elementem globalnej sieci SkyTeam jest system portów centralnych (<i>hub-and-spoke system</i>) zapewniający nieporównywalną łączność oraz łatwość podróżowania pasażerom, którzy mogą korzystać z usług przewoźników należących do sojuszu od portu odlotu do każdego portu docelowego na świecie. |
| Oszczędności | <p>Członkowie SkyTeam wykorzystują efekty synergii, gdyż z przestrzeni lotniska oraz terminali wspólnie korzystają trzy (lub więcej) linie lotnicze. Dzięki temu członkowie SkyTeam mogą osiągać wiele korzyści związanych z oszczędnościami na różnych polach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maksymalizacja użytkowania przestrzeni lotniskowych, w tym: <ul style="list-style-type: none"> – wspólna odprawa paszportowo-bagażowa, – wspólne wykorzystywanie kadr do obsługi pasażerskiej. • Redukcja kosztów obsługi naziemnej pasażerów i bagaży. • Optymalizacja użytkowania salonów biznesowych na lotniskach. • Od 2000 roku SkyTeam w ponad 40 miejscach wprowadza korzyści wynikające ze wspólnych lokalizacji, m.in. w następujących portach lotniczych: Amsterdam, Ateny, Barcelona, Pekin, Bruksela, Buenos Aires, Caracas, Genewa, Istanbul, Lagos, Manchester, Meksyk, Monachium, Mediolan (Malpensa), Moskwa (Szeremietiewo), Paryż (Charles de Gaulle), Praga, Rzym, Stuttgart, Tunis, Wenecja i Wiedeń. • Na Terminalu 4 lotniska Heathrow w Londynie po raz pierwszy utworzono wspólną przestrzeń, w której wszyscy członkowie SkyTeam dzielą się stanowiskami obsługi pasażerów, umożliwiając dostęp do rezerwacji wszystkich linii członkowskich. Pozwala to na przyspieszoną obsługę pasażerską, szybszy ruch pasażerów na terminalu, zapobiega przestojom i zatorom oraz obniża koszty operacyjne linii lotniczych. Terminal ten jest ponadto pierwszym, które oferuje salon pasażerski pod pełną marką SkyTeam. |

Opracowanie własne na podstawie SkyTeam (2010a).

Tabela 1.2. SkyTeam – korzyści dla klientów

| | |
|--|---|
| Wybór SkyTeam: dostęp do globalnej sieci | <ul style="list-style-type: none"> • SkyTeam oferuje 384 milionom pasażerów rocznie globalny system około 13 lotów dziennie do 898 portów docelowych w 169 krajach świata. • Kluczowym elementem globalnej sieci SkyTeam jest system portów centralnych (<i>hub-and-spoke system</i>), który oferuje pasażerom nieporównywalne z innymi możliwości połączeń oraz łatwe podróżowanie z członkami sojuszu od portu wylotu aż do portu docelowego. |
|--|---|

| | |
|--|---|
| Planowanie podróży: oferta SkyTeam | <ul style="list-style-type: none"> • Specjalna taryfa Round the World pozwala pasażerom na podróżowanie po całym świecie na pokładach wszystkich członków sojuszu SkyTeam. • Taryfy biletowe – Ameryka, Azja, Chiny, Europa, Włochy oraz Meksyk – pozwalają klientom SkyTeam, którzy nabywają transatlantycki, transpacyficzny lub transkontynentalny bilet do Ameryki, Azji lub Europy, zaopatrzyć się także w trzy (lub więcej) wewnątrzregionalne bilety w obniżonych cenach. • SkyTeam Global Corporate Contracts oferuje korporacyjne rozwiązania dotyczące podróży w wielonarodowych korporacjach. • SkyTeam Global Meetings umożliwia łatwą organizację podróży na duże międzynarodowe wydarzenia. |
| Na lotnisku: korzyści dla klientów | <ul style="list-style-type: none"> • Szybkie i łatwe połączenia w ramach jednej odprawy biletowo-bagażowej. • Dostęp do ponad 2100 biur biletowych na świecie. • Dostęp do ponad 240 salonów pasażerskich na lotniskach na całym świecie. • Priorytetowa odprawa, przyjęcie na pokład oraz obsługa bagażowa, lepsze miejsca w samolotach i dostęp do salonów pasażerskich dla klientów Elite. |
| Podczas lotu | <p>SkyTeam zapewnia pasażerom uprzejmą i serdeczną obsługę podczas lotu, szanując różnorodność kulturową każdego ze swoich klientów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasażerowie otrzymują dokładną informację dotyczącą lotu. • Oprócz języka narodowego przewoźnika, każdy lot jest obsługiwany także w języku angielskim. • SkyTeam oferuje pasażerom posiłki na specjalne zamówienie. • Wszystkie programy wideo podczas lotów SkyTeam zawierają informacje na temat ćwiczeń, które pomagają pasażerom czuć się dobrze podczas lotu, oraz inne rady dotyczące zdrowego podróżowania. |
| Po przylocie: zbieranie mil w programie lojalnościowym | <ul style="list-style-type: none"> • Członkowie sojuszu są związani umowami, które pozwalają pasażerom na zbieranie mil w celu zdobycia statusu Elite podczas lotów z przewoźnikami zrzeszonymi w sojuszu. • Często podróżujący pasażerowie mogą korzystać z biletów – nagród, obecnie na dodatkowych trasach i za niższe opłaty niż wcześniej. |

Opracowanie własne na podstawie SkyTeam (2010b).

Wzrost znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej wiąże się także z tym, że w obecnych warunkach konkurencji coraz więcej firm dokonuje strategicznego wyboru konfiguracji „aktywów, procesów i umiejętności” (Obłój 2010, s. 103) w łańcuchach wartości oparty na koordynacji międzyorganizacyjnej. Wybór formy współpracy jest decyzją o charakterze strategicznym, do tego stopnia, że może stać się osią konstrukcji całego modelu biznesu. Tak jest na przykład w tzw. modelu dyrygenta (Obłój 2010, s. 111), w którym konfiguracja firmy opiera się na kooperacji z partnerami w różnorodnych formach organizacyjnych (sieci, licencje, *joint ventures* itd.). Kluczową umiejętnością takiego przedsiębiorstwa jest mistrzostwo w koordynacji i komunikacji z siecią partnerów. Modelowym przykładem tego typu przewagi konkurencyjnej jest opisywany przez Krzysztofa Obłója przypadek Cisco Systems (Obłój 2010, s. 115).

Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej dla rozwoju gospodarczego zauważają także instytucje publiczne. Przedmiotem polityki gospodarczej stają się sieci powiązań, a nie pojedyncze sektory czy firmy. Na przykład, Unia Europejska w sposób formalny, przez transfery środków w ramach funduszy pomocowych, promuje organizacyjną formę klastrów. „Klaster” oznacza tu grupy przedsiębiorstw i instytucji powiązanych siecią pionowych i poziomych zależności (Porter 1985). Klastry odznaczają się innowacyjnością, produktywnością i międzynarodową konkurencyjnością. Jak podają Gancarczyk i Gancarczyk (2002, s. 318), „w USA ok. 380 klastrów tworzy 57% miejsc pracy i 61% PKB. We Włoszech ok. 200 okręgów przemysłowych zapewnia ok. 30% miejsc pracy i ok. 45% eksportu”. Klastry stały się elementem polityki rozwoju gospodarczego wielu krajów, które próbują zastąpić model sektorowy właśnie wspieraniem kooperacji przedsiębiorstw w formie sieci powiązań. Model sektorowy prowadzi często do wyniszczającej konkurencji między regionami kraju, podczas gdy model klastrów polega na budowaniu konkurencyjności na bazie istniejących zasobów regionu przez wspieranie rozwoju przedsiębiorczości i inspirowanie powiązań sieciowych (Gancarczyk i Gancarczyk 2002, s. 318). Dzięki grupowaniu zasobów, przepływowi *know-how* i rotacji kadr klastry mogą osiągać tzw. efekt synergiczny. Przez jego działanie klastrów przypisuje się większą innowacyjność, minimalizację ryzyka i zdolność przyciągania nowych zasobów.

Na poziomie organizacji interesującym przykładem form strukturalnych, które starają się wykorzystać zalety współpracy między nie-

zależnymi podmiotami oraz podejmowania wspólnych przedsięwzięć gospodarczych, jest także tzw. *coopetition* (Brandenburger i Nalebuff 1996), nazywana w polskiej literaturze przedmiotu współkonkurencją (np. Pastuszek 2002) lub kompetycją (Romanowska i Trocki 2002a). Zjawisko współkonkurencji pojawiło się w odpowiedzi na ewolucję charakteru związków zachodzących między przedsiębiorstwami w nowoczesnej gospodarce. Jak piszą Romanowska i Trocki (2002a, s. 15): „W gospodarce w ostatnich latach zacierają się podział na wrogów i przyjaciół, konkurentów i partnerów. Nikogo nie stać na bezwzględną walkę. Upowszechnia się przekonanie, że porozumienie i współpraca przynoszą korzyści wszystkim partnerom”. *Coopetition* to forma konkurencji, w której przedsiębiorstwa zawierają nieformalne lub formalne porozumienia w celu efektywniejszego konkurencji na rynku (Romanowska i Trocki 2002a, Klincewicz 2005). Z punktu widzenia teorii jest ona zwykle rozpatrywana w dwóch aspektach. Po pierwsze, w sytuacji, gdy chodzi o firmy konkurujące w odniesieniu do tych samych klientów (np. oferowanie w Warszawie zintegrowanego biletu komunikacji miejskiej, obejmującego ZTM, Koleje Mazowieckie i Szybka Kolej Miejską). Po drugie, współkonkurencję można analizować w odniesieniu do firm współpracujących na różnych etapach łańcucha dostaw w celu konkurencji o klientów z określonego segmentu rynku (np. systemy *just-in-time*). „Współkonkurujące przedsiębiorstwa, zainteresowane maksymalizowaniem korzyści swojej działalności, inwestują we wspólne badania i rozwój produktów, zapewniają wzajemny dostęp do uzupełniających się technologii, skracają cykl życia wyrobów i poprawiają jakość oraz partycypują w kosztach rozwoju produktów. Dzięki uzyskiwanej synergii podnoszą swoją sprawność w stosunku do innych konkurentów” (Pastuszek 2002, s. 181).

Wraz z nowymi formami organizacyjnymi pojawiają się także nowe koncepcje zarządzania. Jedną z nich, mającą swój początek bezpośrednio w praktycznych korzyściach wynikających z koordynacji współpracy, jest tzw. zarządzanie sieciowe oraz koncepcja organizacji sieciowej (Burt 1992, Cook i in. 2004, Cook 2005; na gruncie polskim zob. Dworzecki i Żłobińska 2002, Łobos 2005). Jak pisze Sikorski (1998, s. 21), formą odpowiedzi przedsiębiorstw na wyzwania związane z wzrastającą niepewnością jest „tendencja do przechodzenia od integracji procesu wytwórczego wraz z procesami pomocniczo-usługowymi w ramach jednej firmy do integracji tych procesów w sieci firm”. Sieć międzyorganizacyjna to „układ współ-

działania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana” (Łobos 2005, s. 163). Dworzecki i Krejner-Nowecka (2002, s. 103) cytują Georga Sydowa, definiując sieć jako „zorganizowaną, policentryczną formę prowadzenia działalności gospodarczej, często strategicznie kierowaną przez jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wyraża się ona w relatywnie stabilnych, raczej kooperacyjnych niż konkurencyjnych stosunkach między prawnie samodzielnymi, ekonomicznie jednak od siebie zależnymi przedsiębiorstwami”.

Organizacje sieciowe stanowią odpowiedź na wyzwania praktyki, gdzie zauważono, że coraz częściej do rozwiązywania złożonych problemów potrzebne są różnorodne umiejętności i zasoby, które zwykle są rozdystrybuowane wśród różnych podmiotów – nie tylko firm, lecz także na przykład instytucji publicznych czy organizacji sektora pozarządowego (Czakoń 2005). Czasami tylko odpowiednie aranżowanie współpracy między tymi podmiotami może doprowadzić do adekwatnego formułowania i rozwiązywania problemów. Będące efektem współpracy różnorodnych podmiotów partnerstwa i sojusze wymagają szczególnego rodzaju zarządzania, którego zadaniem jest katalizowanie procesów ścierania się interesów i koordynacji wspólnych działań. Szczególne znaczenie mają także sieci przedsiębiorstw w wymiarze regionalnym (Lee i in. 2000, Nogalski i Grzybowski 2008, Saxenian 1994), ponieważ dzięki nim współpraca międzyorganizacyjna pozwala na budowanie konkurencyjności konkretnych obszarów (szczególnym przypadkiem takiej sieci regionalnej jest omówiony wcześniej klaster; zob. Dworzecki i Ziłubińska 2002).

Inną koncepcją zarządzania, skupioną na kreowaniu wartości przez umiejętną koordynację zasobów różnego pochodzenia, jest zarządzanie projektowe (Trocki i in. 2003). W gospodarce opartej na wiedzy kluczowa staje się umiejętność współpracy, aby pozyskiwać zasoby najwyższej jakości od partnerów w tymczasowych konfiguracjach (Koźmiński 2004). Zamiast tradycyjnego funkcjonalnego podejścia, skupiającego się na pionach zarządzania, w zarządzaniu projektami najistotniejszy jest cel działania i to jemu podporządkowane są procesy i zasoby w ramach przedsięwzięć. Ponieważ najważniejsze projekty zwykle są realizowane na styku różnych organizacji, obszarów wiedzy i kompetencji ludzi, zarządzanie

projektowe polega właśnie na doskonałej koordynacji i umiejętności wykorzystywania wiedzy, która znajduje się poza organizacją, a nie tylko wewnątrz niej.

Istotnym czynnikiem wpływającym na wzrost znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej jest to, że współczesna gospodarka jest gospodarką opartą na wiedzy (Grudzewski i Hejduk 2004, Jemielniak i Koźmiński 2008). W obecnych warunkach wiedza jako zasób organizacyjny praktycznie nie ma właściciela, co powoduje, że procesy jej zdobywania, pomnażania, aktualizowania i chronienia są niezwykle trudne (Dobija 2003, Jemielniak 2008c, Klincewicz 2008b). Jednocześnie w sytuacji konkurencji rośnie znaczenie wiedzy specjalistycznej w różnych obszarach i przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że nie są w stanie zgromadzić potrzebnej wiedzy w ramach własnych struktur. Współpraca z partnerami zewnętrznymi staje się więc niezbędna do uzyskania dostępu do wiedzy najbardziej aktualnej i wysoko wyspecjalizowanej (Jemielniak 2008b, Klincewicz 2008a).

Kolejnym argumentem na rzecz ważności tematyki współpracy międzyorganizacyjnej jest wzrost zainteresowania transakcjami fuzji i przejęć. Szczególnie w czasach kryzysu w łączeniach przedsiębiorstw i konsolidacji upatruje się często recepty na problemy trapiące firmy. W tabeli 1.3 zaprezentowano dane dotyczące aktywności przedsiębiorstw w obszarze fuzji i przejęć w ostatnich latach.

Problem polega jednak na tym, że tylko stosunkowo nielicznym udaje się osiągnąć efekty synergii i zakończyć fuzję powodzeniem. Porażki w tym obszarze są wyjątkowo spektakularne i mogą doprowadzić – zamiast do efektu synergii – do kolosalnych strat. Dostępne badania wskazują, że 50–70% fuzji kończy się porażką (Carleton i Lineberry 2004, s. 8). Jedną z takich „pięknych katastrof” była na przykład fuzja AOL i TimeWarner.

Połączenie AOL i TimeWarner (a ściślej mówiąc, przejęcie TimeWarner przez AOL), ogłoszone w 2000 roku, zelektryzowało medialny świat po obu stronach Atlantyku. Rynkowa wartość połączonych firm przekraczała wielkość PKB niejednego kraju. Wydawało się, że ta fuzja firm jest naturalną i racjonalną konsekwencją logiki rozwojowej w kierunku cybergospodarki (Dacko 2007). Oczekiwano, że powstanie swoisty wzorzec postępowania dla innych firm medialnych na świecie. Jak pisze Małgorzata Dacko (2007, s. 171–177), „AOL i TimeWarner zapowiadały wygenerowanie synergii operacyjnej, przede wszystkim związanej z integracją wertykalną, zintegrowaniem działań marketingowych, cross-promotion i osiągnięciem efektu zakresu (...)

Tabela 1.3. Fuzje i przejęcia na świecie w latach 2000–2009

| Data ogłoszenia | Wartość (w mld USD) | Liczba transakcji |
|-----------------|---------------------|-------------------|
| 1 kwartał 2000 | 977,4 | 9180 |
| 2 kwartał 2000 | 796,7 | 8780 |
| 3 kwartał 2000 | 749,6 | 6645 |
| 4 kwartał 2000 | 576,1 | 6504 |
| 1 kwartał 2001 | 423,8 | 6954 |
| 2 kwartał 2001 | 468,6 | 6832 |
| 3 kwartał 2001 | 380,5 | 6202 |
| 4 kwartał 2001 | 344,8 | 6970 |
| 1 kwartał 2002 | 271,6 | 6388 |
| 2 kwartał 2002 | 335,8 | 6766 |
| 3 kwartał 2002 | 334,1 | 5975 |
| 4 kwartał 2002 | 329,6 | 6090 |
| 1 kwartał 2003 | 305,8 | 5608 |
| 2 kwartał 2003 | 310,1 | 5482 |
| 3 kwartał 2003 | 308,3 | 5552 |
| 4 kwartał 2003 | 481,9 | 6427 |
| 1 kwartał 2004 | 544,2 | 6647 |
| 2 kwartał 2004 | 410,7 | 6340 |
| 3 kwartał 2004 | 454,6 | 6468 |
| 4 kwartał 2004 | 571,0 | 6694 |
| 1 kwartał 2005 | 649,4 | 7276 |
| 2 kwartał 2005 | 705,1 | 7422 |
| 3 kwartał 2005 | 627,5 | 7858 |
| 4 kwartał 2005 | 812,7 | 8598 |
| 1 kwartał 2006 | 874,8 | 9388 |
| 2 kwartał 2006 | 854,5 | 9320 |
| 3 kwartał 2006 | 759,6 | 9077 |
| 4 kwartał 2006 | 1175,4 | 8626 |
| 1 kwartał 2007 | 967,7 | 9245 |
| 2 kwartał 2007 | 1443,7 | 10 708 |
| 3 kwartał 2007 | 942,5 | 10 703 |
| 4 kwartał 2007 | 947,1 | 11 387 |
| 1 kwartał 2008 | 699,0 | 11,129 |
| 2 kwartał 2008 | 847,9 | 10 583 |
| 3 kwartał 2008 | 810,1 | 10 116 |
| 4 kwartał 2008 | 597,7 | 9386 |
| 1 kwartał 2009 | 573,7 | 9057 |
| 2 kwartał 2009 | 590,9 | 8625 |
| 3 kwartał 2009 | 478,3 | 8124 |

Źródło: „Dealogic” (2010).

Każdy wewnątrz firmy powiedziałby jednak, że już w 2001 roku firma nie miała żadnej strategii, chyba że strategią można nazwać plan obniżenia wydatków o miliard dolarów. Do połowy 2001 roku firmie wyczerpał się zasób sztuczek, a synergia stała się słowem wyklętym”. Oczekiwane efekty synergii nie zostały nigdy osiągnięte ze względu na niszczące spory personalne, zupełnie nieprzystające do siebie kultury organizacyjne, a przede wszystkim brak zdecydowanego lidera z wizją trwałej zmiany. Trudno o bardziej wymowne świadectwo fiaska przedsięwzięcia niż liczby: w styczniu 2001 roku wartość firmy AOL/TimeWarner oceniano na 248 miliardów USD, a w lipcu 2002 na 42 miliardy USD (Dacko 2007).

Biorąc pod uwagę omówione trendy rozwojowe, wyzwaniem dla współczesnej teorii zarządzania jest nie tyle – jak często uważano do tej pory – koordynacja i alokacja zasobów wewnątrz firmy w celu maksymalizacji (różnego rodzaju) korzyści, ile „koordynacja i alokacja zasobów zarówno wewnątrz, jak i pomiędzy firmami” (Madhok 2002, s. 547). Jak pisze Zbigniew Dworzecki, „teza, że w świecie szybkich zmian i hiperkonkurencji przedsiębiorstwo może odnieść sukces w pojedynkę, na której oparto wiele koncepcji zarządzania, dzisiaj wydaje się przestarzała. Trzeba ją zweryfikować i zainteresować się koncepcjami kooperacji z wieloma podmiotami otoczenia, także z konkurentami” (Dworzecki 2002, wstęp).

1.1.2. Wyzwania praktyczne i teoretyczne

Z punktu widzenia zarówno badań naukowych, jak i praktyki zarządzania, tematyka koordynacji współpracy jest obszarem trudnym (Czacak 2007). Nie zmienia to jednak faktu, że obszar ten bardzo potrzebuje badań teoretycznych i konkretnych narzędzi dla menedżerów, ponieważ obecnie, w obliczu turbulentnych zmian w otoczeniu (Krupski 2005), „kwestie kooperacji nabrały nowego wymiaru i znaczenia” (Dworzecki 2002, s. 11, zob. także Krupski 2008).

Waga oraz zalety kooperacji między firmami nie mogą przesłonić faktu, że taka współpraca stanowi wyzwanie dla praktyki zarządzania (Dworzecki 2002, Romanowska i Trocki 2002b). Łatwo się z tym zgodzić, gdy zauważymy, że na przykład 50–70% wszystkich zawieranych sojuszy strategicznych kończy się porażką (Heimeriks i Duysters 2007). Źródłem problemów we współpracy bywają zwykle (Vlaar 2008, s. 7):

- rozbieżne cele bądź oportunistyczne zachowanie jednego z partnerów,
- różnice kulturowe, w wymiarze organizacyjnym lub/i narodowym,
- niewłaściwy wybór partnera,
- brak zaufania,
- rozbieżne oczekiwania co do możliwości i sposobów współpracy,
- niestabilność w otoczeniu (np. nieoczekiwane zmiany w sektorze).

Relacje między firmami charakteryzują się wysokim stopniem niepewności i rozmaitego rodzaju ryzykiem. Wynikają one, między innymi, z (a) wpływu otoczenia, (b) asymetrii w informacji, (c) problemów dotyczących pomiaru efektów współpracy, (d) problemów związanych z koordynacją współpracy i z wzajemnym monitorowaniem (por. Klincewicz 2005, Oxley 1997, Poppo i Zenger 2002, Williamson 1985, Williamson 1991). Wszystkie te czynniki narażają partnerów na zagrożenie oportunistycznym, jedno z największych niebezpieczeństw w harmonijnej współpracy międzyorganizacyjnej (Williamson 1985).

Zastosowanie odpowiednich mechanizmów koordynacji współpracy (*interorganizational governance*) może zapobiec wielu z tych problemów bądź też złagodzić ich skutki (Park i Ungson 2001). Mechanizmy koordynacji mają na celu porządkowanie i łagodzenie konfliktów, zapobieganie im oraz doprowadzenie do obopólnego uzyskiwania korzyści (Williamson 2002). Badania Accenture (2003) potwierdzają, że wiele przedsięwzięć podejmowanych w ramach współpracy międzyorganizacyjnej osiąga niezadowalające rezultaty ze względu na kłopoty związane z koordynacją i zarządzaniem oraz niejasne mechanizmy podejmowania decyzji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się nawet specjalny obszar kompetencji dotyczący zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi (*interorganizational governance skills*) i w tym sensie można mówić, że jedne organizacje lepiej niż inne potrafią zarządzać relacjami ze swoimi partnerami zewnętrznymi.

Właściwa konfiguracja mechanizmów koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej może zapewnić dodatkową przewagę konkurencyjną (Dyer i Singh 1998) przez obniżenie kosztów transakcyjnych oraz stworzenie zachęt do dodatkowych inicjatyw na rzecz wspólnego tworzenia wartości. Organizacje cechujące się większą niż prze-

ciężna umiejętnością zarządzania współpracą mają szerszy wachlarz możliwości kreowania wartości, ponieważ mogą i potrafią dobrze korzystać z komplementarnych zasobów zewnętrznych. Takie organizacje często – poprzez transferowanie do wewnątrz doświadczeń ze współpracy – mogą nawet odmienić swój cykl życia (Argyres i Mayer 2007, Ireland i in. 2002, Mayer i Argyres 2004). Podsumowując, można stwierdzić, że korzyści ze współpracy międzyorganizacyjnej w dużej mierze zależą od odpowiedniego doboru środków koordynacji i umiejętności zarządzania.

Z punktu widzenia nauki o organizacji i zarządzaniu¹, teoretyczne opracowanie najbardziej odpowiednich form koordynacji jest obecnie problemem nierozwiązanym (Cropper i in. 2008b, Faems i in. 2008, Vlaar 2008, Vlaar i in. 2007). Na rynku polskim w ostatniej dekadzie pojawiły się niezwykle ciekawe pozycje o charakterze przeglądowym (Dworzecki 2002, Romanowska i Trocki 2002). Skupiają się one jednak na charakterystyce poszczególnych form współpracy międzyorganizacyjnej lub studiach mających na celu zarysowanie nowego obszaru zainteresowań domagającego się nowych prób empirycznego opisu oraz modelowego wyjaśnienia. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje unikatowa na rynku polskim propozycja objaśnienia dynamiki więzi międzyorganizacyjnych autorstwa Wojciecha Czakona (2007). Jeśli chodzi o prace zagraniczne, w ostatnich latach pojawiły się próby tworzenia dynamicznych koncepcji kooperacji między organizacjami (Contractor 2005, Doz 1996, Madhok i Tallman 1998), jednak większość rozważań dotyczących *interorganizational governance* nie wychodzi poza obszar badań przeglądowych bądź szczegółowych prac poświęconych wyłącznie jednemu z dostępnych mechanizmów koordynacji. Jest to zrozumiałe i ma co najmniej kilka przyczyn:

- Trudność i kompleksowość obiektu badań – organizacje i procesy zarządzania są obiektami badań wymagającymi wszechstronnej wiedzy (Hatch 2001, Koźmiński i Jemielniak 2008) i orientacji w wielu dyscyplinach naukowych oraz niejednokrotnie stosowania kombinowanych metodologii ze względu na brak wyraźnie dominujących paradygmatów badawczych (Burrell i Morgan 1979, Czarniawska 2010, Hatch i Cunliffe 1997). Jeśli chodzi

¹ W pracy stosuję określenia „nauki o organizacji i zarządzaniu” oraz „nauki o zarządzaniu” zamiennie, mając świadomość dokonywanego uproszczenia (zob. Sudol 2007).

o przypadki współpracy międzyorganizacyjnej, dochodzi do tego niezwykle bogata problematyka rozwoju procesu współpracy oraz jej możliwych organizacyjnych form, które zresztą same stają się pełnoprawnymi obiektami badań (np. *joint ventures*, holdingi czy klastry).

- Uwikłanie w kontekst w praktyce – organizacje nie są zawieszane w próżni, lecz znajdują się w ciągłej interakcji z otoczeniem (samo pojęcie organizacji nie jest zresztą jednoznaczne; zob. np. Hatch i Cunliffe 1997, Kieżun 1980, Kieżun 1997). Często wyznaczenie granic między organizacją a otoczeniem, niezbędne aby uzyskać funkcjonalność wielu modeli powstających na gruncie nauk o zarządzaniu, może być wręcz niemożliwe (zob. np. Hatch i Cunliffe 1997, Koźmiński i Jemieliński 2008, Koźmiński i Zawislak 1982, Santos i Eisenhardt 2005). Samo pojęcie organizacji bywa uważane po prostu za wygodny konstrukt (Hatch i Cunliffe 1997, Weick 1969). W związku z tym trudności może sprawiać także wyodrębnienie obiektów analizy w przypadku relacji międzyorganizacyjnych, ponieważ w wielu współczesnych związkach firm trudno jest wskazać nawet ich wszystkich uczestników i interesariuszy, jak również ustalić czas ich trwania (Granovetter 2005).
- Granice wynikające ze specyfiki kultury akademickiej, z wszystkimi tego konsekwencjami (dyscypliny, tradycje paradygmatyczne, tradycje metodologiczne itd.) – z jednej strony bowiem teoria organizacji i zarządzania zajmuje się obiektami i procesami, które jednocześnie mogą być przedmiotem zainteresowania innych dyscyplin, i w konsekwencji jest nauką interdyscyplinarną, graniczącą z „pięcioma wielkimi dziedzinami nauk społecznych: ekonomią, prawem, socjologią, psychologią i naukami politycznymi” (Koźmiński i Obłój 1989, s. 36). Z drugiej strony jednak w ramach teorii organizacji i zarządzania wyodrębniają się coraz bardziej szczegółowe obszary badań, które dążą do tworzenia instytucjonalnej obudowy akademickiej pozwalającej na uzyskanie legitymizacji (katedry, grupy badawcze, konferencje, czasopisma itd.). Chęć awansu w takiej strukturze wymaga często koncentrowania się na bardzo szczegółowych problemach badawczych, a podejścia interdyscyplinarne i nastawione na łączenie perspektyw mogą być, nawet w sposób niezamierzony, hamowane. Powstające w rezultacie małe, wyspecjalizowane środowiska, pod

których adresem – częściowo zapewne słusznie – padają zarzuty o zamknięcie (Miller i in. 2009), zachęcają raczej do prowadzenia bardzo szczegółowych badań w wysoko wyspecjalizowanych obszarach. Jest to podejście w długiej perspektywie szkodliwe, gdyż jak pisze Morawski (2010, s. 25), „odgradzanie dyscyplin od siebie, nawet w formie niskiego żywopłotu, uważam za poważny błąd”.

Sobrero i Schrader (1998, s. 601) zauważają, że „brakuje perspektywy o charakterze integratywnym, gdzie jednocześnie brano by pod uwagę zależności pomiędzy rodzajami transakcji, wymiarem formalno-proceduralnym współpracy oraz jej zamierzonym rezultatem”. W związku z tym „kolejnym krokiem w tematyce relacji międzyorganizacyjnych powinno być stworzenie bardziej ogólnej i wyczerpującej perspektywy teoretycznej łączącej dorobek różnych nurtów i tradycji” (Shapira 2000, s. 64). Jest to jednak bardzo trudne, ponieważ, jak piszą Anderson i Dekker (2005, s. 1751), „wymaga od badacza biegłości w różnych nurtach i tradycjach badań nad zarządzaniem”. Wielość dostępnych mechanizmów koordynacji oraz wielość podejść teoretycznych i szkół myślenia o relacjach międzyorganizacyjnych powodują, że trudno jest spojrzeć „z lotu ptaka” – popatrzeć na problem koordynacji w sposób całościowy. Analizowanie relacji międzyorganizacyjnych wymaga eklektycznej wiedzy, przede wszystkim z różnych obszarów zarządzania. Wymaga także biegłości w różnorodnych koncepcjach teoretycznych, ponieważ badane zjawiska znajdują się w obszarze, który często umyka klarownemu zarysowaniu. Jest to tematyka, która łączy dwa wielkie teoretyczne pola: z jednej strony *analizę organizacji*, a z drugiej *powiązań i procesów* zachodzących między nimi. Organizacje i ich relacje są ponadto osadzone w określonych kontekstach, które mogą sprzyjać działaniom zaangażowanych podmiotów lub też utrudniać je.

W empirycznych badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi dominujące są ujęcia układów dwupodmiotowych (Cropper i in. 2006). W rezultacie wypracowano wiele interesujących koncepcji dotyczących współpracy między dwoma podmiotami. Należą do nich, na przykład, kwestie asymetrii wiedzy i informacji między partnerami (np. Inkpen 1998, Kale i Singh 2007, Mody 1993), tematyka dopasowania kultur organizacyjnych (Martin 1992, także Krupski i Stańczak 2009) czy charakterystyk przypadków współpracy organizacji

reprezentujących różne sektory i logiki działania – np. firma i organizacja publiczna (Koppell 2003, Minkoff 2002, Rainey 1996). Wciąż jednak istnieje spora luka w wiedzy, dotycząca tego, w jaki sposób wspomniane problemy manifestują się we współpracy wielostronnej lub w jaki sposób podmioty trzecie wpływają na współpracę między dwójką partnerów biznesowych. Jest to obszar, który dopiero w ostatnich latach zaczął być obejmowany pełnowymiarowymi projektami badawczymi, w związku ze wzrostem popularności narzędzi analitycznych oferowanych przez teorię sieci.

Teoria sieci jest tradycją dostarczającą ważnego języka do analizy relacji międzyorganizacyjnych (Burt 1992, Cook 2005). W jej ramach na szczególną uwagę zasługuje koncepcja organizacji sieciowych (kompleksowy przegląd literatury na ten temat w: Dworzecki i Krejner-Nowecka 2002). Organizacje sieciowe są w historii rozwoju gospodarczego nazywane czwartą formą rozwoju firm, po organizacji funkcjonalnej, dywizjonalnej i macierzowej (Miles i Snow 1992). Sama idea sieciowości była istotnym elementem zarówno neoklasycznych (Schumpeter 1929), jak i neoinstytucjonalnych (Williamson 1985) teorii przedsiębiorstw (por. Noga 2009). Sieci przedsiębiorstw mogą przybierać wiele różnych form, „od luźnych i często nieformalnych związków kooperacyjnych, poprzez podzlecenie (*subcontracting*) do różnych form aliansów strategicznych, czy nawet wirtualnych przedsiębiorstw” (Dworzecki i Krejner-Nowecka 2002, s. 103). Jak dalej piszą Dworzecki i Krejner-Nowecka (2002, s. 103), „dotychczasowy sposób radzenia sobie z niepewnością otoczenia zewnętrznego, polegający na zabezpieczaniu się organizacji poprzez przejścia i kontrolowanie (integrację pionową w przód i w tył łańcucha wartości) niezbędnych zasobów, zastąpił nowy sposób: chęć utrzymania, a nawet wzmocnienia poziomu specjalizacji zadań z równoczesnym rozłożeniem swoich *locus* pośród różnych organizacji znajdujących się w sieci”.

Można także w ostatnim okresie zaobserwować, że w badaniach empirycznych pełnoprawne miejsce zaczęła zajmować traktowana wcześniej drugoplanowo tematyka tzw. wpływu stron trzecich na praktyki koordynacji w relacjach międzyorganizacyjnych (*third-party impact on interorganizational relations*; zob. np. Gulati i Gargiulo 1999). Przykładowo, w badaniach nad zaufaniem międzyorganizacyjnym zwraca się uwagę na to, że kluczową rolę w tym procesie mogą odgrywać tzw. zewnętrzni gwaranci, bez których efektywnego funkcjonowania do wielu przypadków współpracy

w ogóle by nie dochodziło (Cook 2008). Role gwarantów odgrywają na przykład sprawne instytucje państwa, a także przejrzyste i egzekwowane prawo.

Z punktu widzenia metod, obszar relacji międzyorganizacyjnych jest raczej zdominowany przez teoretyczne studia przeglądowe oraz badania ilościowe. Jak wskazuje kilkunastu autorów zaangażowanych w powstanie *Oxford Handbook of Inter-organizational Relations* (Cropper i in. 2008a), wiele wad badań empirycznych nad relacjami międzyorganizacyjnymi wynika z tego, że jest to obszar dopiero wykształcający się. Do najistotniejszych luk w studiach empirycznych należą:

- brak badań komparatywnych (np. międzysektorowych),
- brak badań uwzględniających geograficzne aspekty współpracy,
- brak badań procesualnych,
- brak badań jakościowych pogłębionych, pozwalających śledzić trajektorię relacji,
- brak badań analizujących procesy władzy,
- niewystarczające zainteresowanie transferem efektów do praktyki.

Odpowiadając na tak zarysowany problem i lukę w literaturze przedmiotu (por. Sudol 2007), w tej pracy proponuję model koordynacji oparty na analizie radzenia sobie z niepewnością w relacjach między organizacjami. W tym celu dokonuję przeglądu mechanizmów opisywanych w literaturze zakorzenionej w dwóch tradycjach. Tradycje te, dominujące w dotychczasowych badaniach, są uważane nie tylko za odmienne, ale czasem są sobie nawet przeciwstawiane (Cropper i in. 2008). Analizę literatury wspierają liczne badania empiryczne, okazjonalnie także z innych tradycji teoretycznych, gdy odpowiedzi oferowane przez istniejące analizy wydają się niesatysfakcjonujące, oraz przykłady z praktyki. Jeden z nich – „Projekt Białystok”, czyli przejęcie Mażeikię Nafta przez Polski Koncern Naftowy Orlen (PKN Orlen), rozwinięty jako studium przypadku w trzeciej części pracy, stanowi obszar wstępnego testowania stworzonego modelu. Oprócz tematyki i badanej w studium przypadku transakcji prezentowany projekt badawczy przyczynia się do zmniejszenia opisanej luki w literaturze także przez wykorzystanie jakościowej metody badawczej, zbliżenie do praktyki oraz orientację na procesową perspektywę aktorów społecznych.

1.2. Relacje międzyorganizacyjne – obszar badawczy

Relacje międzyorganizacyjne (*interorganizational relations*, IOR, lub *interorganizational relationships*, IORs) oznaczają takie konfiguracje, w ramach których łączy się zasoby dwóch lub więcej niezależnych organizacji, aby wspólnie wytworzyć wartość dodaną (Gulati 1998).

Tematyką koordynacji współpracy między organizacjami (*inter-organizational governance*) zajmuje się obszar określany w literaturze anglosaskiej jako *study of interorganizational relations* lub *study of interorganizational governance*. Jest to eklektyczny obszar wiedzy, obejmujący wiele perspektyw teoretycznych, czerpiący z dorobku kilku dyscyplin naukowych i dający się podzielić na kilka mniejszych obszarów tematycznych. Badania relacji międzyorganizacyjnych mają na celu „zrozumienie charakteru, wzorców, źródeł, podstaw, i konsekwencji tego typu powiązań” (Cropper i in. 2008a, s. 4). Istotne jest przy tym, że organizacje są traktowane szeroko, nie tylko w znaczeniu biznesowym. Zatem badana może być na przykład współpraca firm, podmiotów publicznych czy organizacji sektora pozarządowego, często w niezwykle zróżnicowanych konstelacjach. Co więcej, przedmiotem badań nie są wyłącznie klasyczne relacje dwupodmiotowe. Badania mogą także obejmować więzi wielostronne i skomplikowane sieci powiązań. Należy przy tym zaznaczyć, że obszar IOR nie zajmuje się szczegółowo relacjami interpersonalnymi, postrzegając ludzi jedynie jako przedstawicieli organizacji. O możliwych rodzajach powiązań w relacjach między organizacjami pisze na przykład Trocki (2000; tabela 1.4).

Jak słusznie zauważają Cropper i in. (2008, s. 4), pojęcie „relacje międzyorganizacyjne” poprzez swoją „akademickość” może być mylące, ponieważ w codziennym języku biznesu bardzo często chodzi o konkretne jednostki czy podmioty funkcjonujące jako emanacja współpracy między organizacjami, np. alianse, spółki, sieci, partnerstwa. Ukazanie pojęciowej różnorodności jest ważne ze względu na wymiar praktyczny poruszanej tematyki. Ilustruje ona bowiem, że jest to obszar mocno zakorzeniony w praktyce bądź, jak twierdzą niektórzy, wręcz wyrosły z praktyki. Z drugiej strony, są to terminy, które – choć nie wszystkie doczekały się jednoznacznych i ogólnie uznanych definicji w naukach o organizacji i zarządzaniu – ze wzglę-

Tabela 1.4. Podstawowe rodzaje struktur działalności gospodarczej

| Rodzaje struktur | Elementy struktury | Relacje między elementami | | Postać |
|--------------------------------|--|--|---|-----------------------------|
| | | relacje podporządkowania | relacje oddziaływania | |
| Struktury organizacyjne | Niesamodzielne prawnie podmioty gospodarcze: jednostki, komórki i stanowiska organizacyjne różnych szczebli i różnego rodzaju organizacji gospodarczej | Podporządkowanie organizacyjne wynikające z podziału zadań obowiązującego w organizacji gospodarczej, której częścią składową są elementy struktury | Oddziaływanie organizacyjne polegające na wydawaniu przez podmiot nadrzędny bezpośrednich i pośrednich dyspozycji co do działania podmiotów podrzędnych, przydzielenia zasobów, wynagradzania i karania | Przedsiębiorstwo |
| Struktury kapitałowe | Samodzielne prawnie podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych: spółki komandytowej, spółki z o.o., spółki akcyjnej | Podporządkowanie kapitałowe wynikające z posiadania przez podmiot nadrzędny udziałów lub akcji w podmiotach podporządkowanych | Oddziaływanie właścicielskie polegające na wykorzystaniu przez podmiot nadrzędny uprawnień właścicielskich z udziałów lub akcji zgodnie z prawem handlowym | Grupa kapitałowa |
| Struktury kontraktowe | Samodzielne prawnie i niezależne podmioty w dowolnej formie organizacyjno-prawnej: osób fizycznych, przedsiębiorstw indywidualnych, spółek osobowych i kapitałowych, spółdzielni, przedsiębiorstw państwowych itd. | Podporządkowanie kontraktowe wynikające z zawartych umów na świadczenie przez podmioty podporządkowane określonej działalności na rzecz podmiotu nadrzędnego | Oddziaływanie kapitałowe polegające na egzekwowaniu przez podmiot nadrzędny warunków i wyników umów od podmiotów prawnych | Sieć powiązań gospodarczych |

Źródło: Trocki (2000, s. 29–30).

du na swój praktyczny wymiar i obecność w języku biznesu są zrozumiałe i obecne zarówno w literaturze akademickiej, jak i prasie biznesowej czy codziennych rozmowach menedżerów (tabela 1.5).

Tabela 1.5. Relacje międzyorganizacyjne – język praktyki (przykłady)

| | |
|---|--|
| Nazwy jednostek międzyorganizacyjnych | Alians Stowarzyszenie Klaster Koalicja Współpraca Konsorcjum Federacja <i>Joint venture</i> Sieć Partnerstwo Związek Relacja Sojusz strategiczny Strefa |
| Opisy powiązań międzyorganizacyjnych | Współpracujące... Kooperujące... Skoordynowane... Współzależne... Międzyorganizacyjne... Połączone... Sprzymierzone... Wspólne... Wielostronne... Ponadorganizacyjne... |
| Nazwy działalności międzyorganizacyjnej | Współpraca Porozumienie Franchising Networking Outsourcing |

Opracowanie własne na podstawie Cropper i in. (2008c, s. 5).

Kluczowe wymiary, za pomocą których można spróbować sklasyfikować badania w obszarze relacji międzyorganizacyjnych, to: organizacje, relacje, kontekst i procesy konstytutywne (Cropper i in. 2008c, s. 9–10).

Jeśli chodzi o **organizacje**, to przedmiotem badań są zarówno różne organizacje, jak i różne ich atrybuty, np. różne sektory, firmy różnych wielkości, pochodzące z różnych kultur, o odmiennych doświadczeniach w relacjach międzyorganizacyjnych. Analizowane są konfiguracje o różnej liczbie partnerów, różnej gęstości relacji, rozproszeniu regionalnym bądź też różnej pozycji w sieci itd.

W tabeli 1.6 przedstawiono niektóre obszary tematyczne poruszane w ramach omówionych wymiarów oraz wskazano na przykładowe opracowania.

Tabela 1.6. Konfiguracje badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych

| Wzgląd badawczy | Przykłady poruszanej tematyki | Przykładowe publikacje |
|-----------------------|--|---|
| Organizacje | <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca organizacji z różnych branż • Współpraca organizacji różnych wielkości • Współpraca organizacji z różnych krajów • Współpraca organizacji o różnych kulturach • Współpraca firm o uznanej pozycji na rynku z nowymi podmiotami | Klincewicz 2006, Nogalski i Grzybowski 2008, Saxenian 1994, Lee i in. 2000, Gulati 1995 |
| Relacje | <ul style="list-style-type: none"> • Badania relacji interakcyjnych i nieinterakcyjnych • Sposób sformalizowania współpracy (np. struktury, umowy) • Dominujące sposoby zarządzania • Relacje władzy w procesie współpracy • Treść relacji – typy przepływów między organizacjami | Bachmann i Zaheer 2006, Dworzecki i Żłobińska 2002, Uzzi 1997, Ring i Van de Ven 1992 |
| Kontekst | <ul style="list-style-type: none"> • Wpływ otoczenia kulturowego i instytucjonalnego na współpracę • Wpływ położenia geograficznego na współpracę • Wpływ dostępnej infrastruktury na współpracę • Wpływ zewnętrznych podmiotów na współpracę | Dworzecki 2002, Krupski 2005, Powell i in. 2005, Oxley 1999 |
| Procesy konstytutywne | <ul style="list-style-type: none"> • Źródła współpracy międzyorganizacyjnej • Trajektorie procesów współpracy • Przyczyny zakończenia współpracy • Ewolucja struktur koordynacji w miarę upływu czasu | Czakon 2005, Czakon 2007, Romanowska i Trocki 2002, Ring i Van de Ven 1994 |

Opracowanie własne na podstawie Cropper i in. (2008c).

Jeśli zaś chodzi o **relacje**, to w istniejących badaniach brane są pod uwagę niezwykle różnorodne i wielorakie powiązania. Mogą to być na przykład relacje interakcyjne i nieinterakcyjne, choć dominujące są raczej badania relacji interakcyjnych. Przedmiotem badań są często cechy relacji, np. ich zakres/zawartość (np. zasoby materialne i niematerialne, tryb i częstość przepływów), mechanizmy zarządzania (zaufanie, wzajemność, zachęty, umowy), struktury (wielość typów relacji, intensywność i wyłączność relacji, siła wewnętrznych powiązań).

W obszarze **kontekstu** istnieją badania traktujące go zarówno w wymiarze mikro, jak i makro (badania na temat konkretnych współpracujących grup i ich cech, badania na temat czynników środowiskowych wpływających na współpracę).

Czwartym wymiarem, na podstawie którego można zróżnicować istniejące badania, są **procesy** konstytuujące relacje organizacyjne. W tego typu projektach najważniejsze są na przykład następujące pytania: Jak relacje międzyorganizacyjne się tworzą? W jaki sposób trwają w czasie? Jak się zmieniają? Co doprowadza do ich końca i jak wygląda proces rozpadu? Badania skoncentrowane na procesie mogą obejmować taką tematykę, jak cykl życia, ewolucja czy międzyorganizacyjne uczenie się.

1.3. Relacje międzyorganizacyjne – istniejące badania

Początek regularnych badań w obszarze współpracy międzyorganizacyjnej przypada na lata 60. XX wieku, gdy do nauk o organizacji i zarządzaniu przeniesiono język ogólnej teorii systemów (Bertalanffy 1968, Koźmiński 1972). Wraz z teorią systemów nauki o zarządzaniu zyskały silny język teoretyczny, który pozwalał na opisanie wyzwań menedżerskich w kategoriach współzależności, wewnętrznych i zewnętrznych wpływów, a także na umieszczenie organizacji w środowisku większych systemów o różnorodnej naturze (np. otoczenie konkurencyjne, prawne, środowisko itd.). W latach 70. Williamson (1975), wprowadzając swoją teorię kosztów transakcyjnych (*transaction costs economics*, TCE), położył fundament pod jedną z dominujących obecnie szkół myślenia o relacjach międzyorganiza-

cyjnych: postawił w centrum zainteresowania przede wszystkim ich celowość i skuteczność. Pojawiająca się później teoria sieci wprowadziła kolejny, niezwykle istotny dziś aparat pojęciowy służący do opisu i wyjaśniania zjawisk z obszaru współpracy między organizacjami.

Jak piszą Cropper i in. (2008, s. 7–8), na podstawie przeglądu dotychczasowej literatury przedmiotu można wyodrębnić dwie zdecydowanie się różniące tradycje opisu i wyjaśniania relacji między organizacjami. Pierwsza z nich, tzw. tradycja kalkulacyjna, nazywana w sposób uproszczony tradycją ekonomiczną, traktuje relacje międzyorganizacyjne jako zmienne systemowe, które są determinowane przez siły znajdujące się poza nim (Cropper i in. 2008, s. 7–8). Jest to sposób opisu, w którym dominuje język racjonalności, kalkulacji i maksymalizowania korzyści ekonomicznych.

Drugi nurt zainteresowania IOR jest domeną ekspertów z innych dziedzin nauk społecznych, np. socjologów, politologów czy psychologów, i obejmuje tzw. tradycję pozakalkulacyjną albo socjologiczną (por. Latusek i Vlaar 2008). W wyjaśnianiu i opisie relacji międzyorganizacyjnych autorzy zwracają uwagę na czynniki przez ekonomistów tradycyjnie, z racji wymogów ich dyscypliny, ignorowane lub spychane na dalszy plan. W analizach są zatem eksponowane czynniki pozakalkulacyjne, procesy związane z zachowaniami organizacyjnymi, rolą aspektów psychologicznych, wpływem emocji na działania zarządcze.

Te dwie tradycje w polskiej literaturze przedmiotu korespondują z klasyfikacją Rządca (2003), który pisze, że w badaniach nad negocjacjami (a szerzej, współpracą między ludźmi) możemy wyróżnić nurt opisowy (deskryptywny) i normatywny (preskryptywny). „Najkrócej mówiąc, tradycja normatywna wywodząca się z ekonomii i teorii gier nakazuje analizować racjonalne zachowania uczestników negocjacji, natomiast tradycja opisowa, której korzenie tkwią w psychologii i socjologii, kieruje się w stronę poszukiwań przejawów i przyczyn ograniczeń racjonalności i zachowań nieracjonalnych. Istnieje również silny wątek łączący oba nurty: wątek poradnikowy” (Rządca 2003, s. 55).

Podobną diagnozę sytuacji można przedstawić w odniesieniu do literatury z zakresu relacji międzyorganizacyjnych. Podczas gdy niewątpliwie z punktu widzenia tradycji badawczych można wyróżnić w niej dwa wspomniane wyżej nurty, znaczną większość publikacji przenika wspólna idea funkcjonalności, służebności względem po-

trzeb praktyków. Niezależnie od stosowanego podejścia w większości publikacji ostatecznie zwykle chodzi o doskonalenie praktyki (choć badacze znacznie się różnią w poglądach na temat tego, w jaki sposób można to robić). Dyskusja na temat znaczenia teorii rozwijanych na gruncie relacji międzyorganizacyjnych dla praktyki zarządzania jest w ostatnich latach bardzo żywa (Cropper i in. 2008, s. 727). Ogromna większość autorów jest zgodna co do tego, że powstające prace badawcze powinny służyć praktykom, choć niekoniecznie w prosty, funkcjonalny sposób (jako narzędzia do bezpośredniego stosowania), ale choćby jako źródło przemyśleń i inspiracji w zarządzaniu (np. poprzez eksperymentalne metody w edukacji menedżerskiej). Praktyczną użyteczność badań zmniejsza jednak akademickie rozdrobnienie i zwykle bardzo wąska tematyka publikacji, co z kolei wymuszane jest przez specyficzne wymogi publikacyjne i ścieżki akademickiego awansu. W zagranicznej literaturze przedmiotu dyskusja ta funkcjonuje pod nazwą *rigor-relevance debate*, czyli rozbieżność między akademicką precyzją i dyscypliną a istotnością i aplikowalnością rezultatów badań dla praktyków (zob. np. Augier i March 2007). Teoretycy zgadzają się jednak co do tego, że badania relacji międzyorganizacyjnych są szczególnie głęboko zakorzenione w praktyce. Co ciekawe, w tej tematyce troska o praktykę przebija również w badaniach z obszaru teorii krytycznych, tradycyjnie dość sceptycznie traktujących prosty transfer wiedzy między teorią a praktyką (Cropper i in. 2008, s. 731).

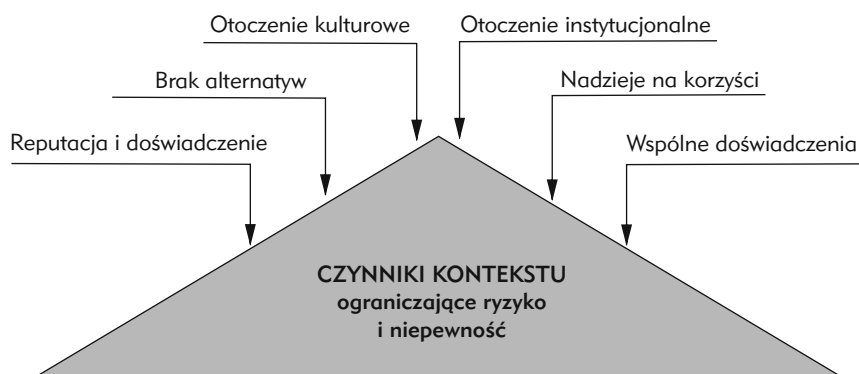
W kolejnych częściach pracy przedstawiam koncepcje koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej w ramach dwóch wyróżnionych powyżej tradycji. Jest to przekrojowy przegląd literatury przedmiotu, obejmujący relacje międzyorganizacyjne we – w miarę możliwości – wszystkich wspomnianych przez Trockiego (2000; zob. także tabela 1.4) konfiguracjach. Ze względu na to, że w dotychczasowych badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi dominowała tematyka sojuszy strategicznych (zob. np. Dacin i in. 2008), a w ostatnich latach – sieci powiązań (zob. np. Koppenjan i Klijn 2004), duża część cytowanych pozycji odnosi się do tych obszarów. Deficyt innego rodzaju badań staram się uzupełnić na trzy sposoby. Po pierwsze, przez eksponowanie publikacji zajmujących się mniej popularnymi formami współpracy międzyorganizacyjnej. Po drugie, przez wskazywanie możliwie najbardziej różnorodnych przykładów z praktyki, ilustrujących omawiane koncepcje. Po trzecie, przez wybór do badania przypadku przejęcia firmy – tematu,

z punktu widzenia koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej, bardzo rzadko wybieranego do studiów empirycznych w kontekście współpracy międzyorganizacyjnej.

1.4. Mechanizmy koordynacji współpracy między organizacjami

Czynniki wpływające na koordynację współpracy między firmami, omawiane w literaturze przedmiotu, można podzielić na dwie grupy, w zależności od możliwości kształtowania ich przez menedżerów zarządzających współpracą.

Z jednej strony istnieją mechanizmy, które w dużej mierze są niezależne od stron współpracy, wynikają albo z otoczenia, w którym transakcje mają miejsce, albo ze specyfiki współpracujących organizacji. W pracy nazywam je mechanizmami/czynnikami kontekstowymi/kontekstu (ilustracja 1.1).



Opracowanie własne.

Ilustracja 1.1. Czynniki minimalizujące ryzyko – kontekstowe

Tematyką kontekstu w relacjach firm najwcześniej w sposób kompleksowy zajęła się ekonomia kosztów transakcyjnych (Coase 1937, Williamson 1975, Williamson 1991), wprowadzając pojęcie wyspecja-

lizowanych zasobów (*asset specificity*). Zgodnie z TCE, aby zmniejszyć ryzyko związane ze współpracą międzyorganizacyjną, aktorzy inwestują w struktury koordynacji (*governance*, zob. np. Buskens i in. 2003). Jeśli chodzi o typ struktury koordynacji, TCE wyjaśnia, że zależy on od rodzajów ryzyka, na które narażeni są aktorzy, oraz od kosztów, które uczestnicy muszą ponieść, aby to ryzyko ograniczyć (Sampson 2004). Ekonomia kosztów transakcyjnych była jednak początkowo krytykowana, między innymi dlatego, że w sposób zbyt uproszczony traktuje współpracę między organizacjami, widząc transakcje jako jednorazowe niezależne zdarzenia (Doz i Prahalad 1991), tym samym ignorując fakt, że w praktyce stanowią one zwykle ciąg wydarzeń uwikłanych dodatkowo w określony kontekst (zob. np. Batenburg i in. 2003, Granovetter 1985). Nowsze podejścia w ramach TCE dodają do oryginalnej teorii bardziej dynamiczne ujęcie transakcji, wskazując, że ryzyko, na które narażeni są partnerzy, może być mniejsze, na przykład, gdy współpracowali oni z sobą wcześniej (Gulati i Gargiulo 1999, Li i Rowley 2002, Mayer i Argyres 2004, Popo i in. 2008, Rangan 2000). Podobnie, nadzieje na przyszłe zyski mogą stanowić okoliczność wpływającą na zmniejszenie ryzyka postrzeganego przez strony i mogą w pewnej mierze zniwelować obawy dotyczące konkretnej współpracy (Charki i Jossierand 2008, Reuer i Arino 2007, Ryall i Sampson 2006, Tiwana i Bush 2007). Wreszcie, ze względu na fakt, że kontakty międzyorganizacyjne zwykle odbywają się w kontekście określonej sieci powiązań, istniejące powiązania środowiskowe i wewnętrzne (np. branżowe) mogą wpływać na zmniejszenie postrzeganego ryzyka transakcji, ponieważ firmy generalnie starają się utrzymać dobrą opinię na swój temat na rynku (Antia i Frazier 2001, Elfenbein i Lerner 2003, Gillespie i Dietz 2009, Lazzarini i in. 2008).

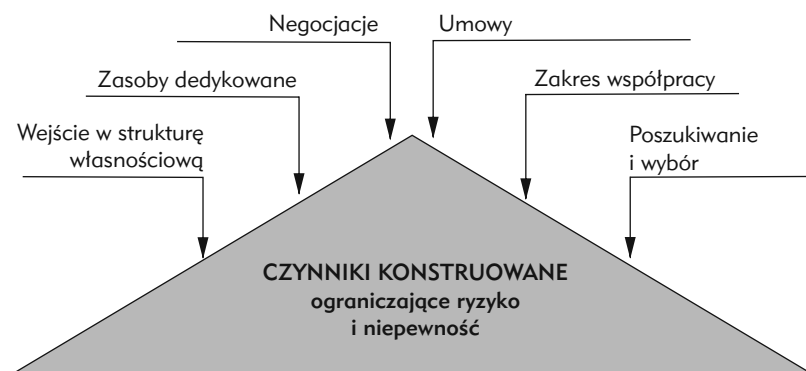
Do czynników kontekstu dla kontaktów międzyorganizacyjnych należą także cechy charakterystyczne organizacji oraz otoczenia, w którym się one znajdują (np. Mayer i Argyres 2004). Ta grupa mechanizmów zwraca uwagę na to, że trudno jest wskazać generalne zasady najlepszego sposobu na zorganizowanie określonego typu współpracy, lecz że w praktyce w każdym przypadku mamy do czynienia ze szczególną i jednorazową konfiguracją cech organizacji i otoczenia, która – uzupełniona o wysiłki partnerów (patrz: czynniki konstruowane) – dyktuje najbardziej odpowiedni sposób ustrukturyzowania współpracy (Madhok 1995, Madhok 2006, Williamson 1991). Przykładowo, organizacje mają różny poziom doświadczeń w zakresie współpracy z partnerami zewnętrznymi oraz różny poziom

umiejętności zarządzania tego typu relacjami (Anderson i Dekker 2005, Ireland i in. 2002, Sampson 2007, Sarkar i in. 2009). Co więcej, w praktyce firmy mogą nie mieć wielkiego wyboru dotyczącego najlepszego partnera i znajdują się w sytuacji zależności bądź też „są na siebie wzajemnie skazane” (por. Ahuja 2000, Klein Woolthuis i in. 2005). Ponadto niepewność i ryzyko w relacji różnią się w zależności od tego, w jakim kręgu kulturowym (Cook i in. 2005a, Inglehart 2000, Zak i Fakhar 2006) i otoczeniu instytucjonalnym (Cook i Gerbasi 2009, Knack i Zak 2003, Roth 2009) się znajdujemy, ponieważ tzw. reguły kulturowe mogą dyktować wiele zachowań, reakcji czy praktyk organizacyjnych (Sztompka 1999b, Sztompka 2007).

Dokładny opis oraz przykłady działania tych czynników są zaprezentowane w częściach:

- 2.1.1. Brak alternatywnych partnerów do współpracy;
- 2.1.2. Duże oczekiwanie korzyści ze współpracy;
- 2.1.3. Efekty reputacji i doświadczenia;
- 2.1.4. Wcześniejsza współpraca;
- 2.1.5. Otoczenie kulturowe;
- 2.1.6. Otoczenie instytucjonalne.

Z drugiej strony, istnieją mechanizmy koordynacji, które kształtują się w efekcie działań i starań stron zaangażowanych we współpracę (ilustracja 1.2). W pracy nazywam je mechanizmami/czynnikami konstruowanymi/intencjonalnymi.



Opracowanie własne.

Ilustracja 1.2. Czynniki minimalizujące ryzyko – konstruowane

Mechanizmy konstruowane mogą modyfikować sytuację wyjściową wynikającą z czynników kontekstu. Do stosunkowo najwcześniej badanych zagadnień z tej grupy należy klasyczny dylemat „wykonaj lub kup” (*make-or-buy*; por. Santos i Eisenhardt 2005, Walker i Weber 1984, Walker i Weber 1987, Williamson 1985). W ramach tych czynników mieści się także tematyka kontraktów oraz konstrukcji własnościowej przedsiębiorstw, które można strukturyzować w odpowiedni sposób, mając na celu minimalizację ryzyka i wyraźne określenie współzależności między stronami współpracy (Das i Teng 2001, Inkpen i Currall 2004, Poppo i Zenger 2002). Podobnie jednak jak w przypadku wczesnej teorii kosztów transakcyjnych, także te badania spotkały się z krytyką dotyczącą zbyt statycznego podejścia i ignorowania wzajemnych zależności kształtujących procesy koordynacji między firmami (Contractor 2005, Madhok 2006). Jak wskazują inne badania, do mechanizmów koordynacji mogą bowiem należeć, na przykład, procesy mające na celu wyszukiwanie i następnie wybór partnerów do współpracy (Buskens i in. 2003, Dyer 1997, Gulati 1995, Hennart 1993). Pomagają one w ograniczeniu niepewności i analizie ryzyka przez zwiększanie wzajemnej wiedzy partnerów na temat swoich organizacji, oferowanych produktów i usług czy cen (Geertz 1978) oraz poprawiają wzajemne zrozumienie dotyczące celów współpracy, dostępnych możliwości oraz ograniczeń, a także cech środowiska, w którym dana współpraca będzie się toczyć (Vlaar i in. 2008). Dzięki temu firmy mogą lepiej dopasowywać strategię ewentualnej współpracy, lepiej ją organizować, wypracowywać bardziej sprzyjającą atmosferę relacji bądź nawet rozpocząć skoordynowane wysiłki na rzecz zmiany (Barkema i Vermeulen 1997, Lane i Lubatkin 1998, Luo 2002). Podobnym celom służą negocjacje, które także mogą ograniczać niepewność (Adair i Brett 2005, Dwyer i in. 1987, Rubin i Carter 1990), ponieważ pomagają poznać i dopasować wzajemne oczekiwania stron współpracy (Rządca i Wujec 1998, Vlaar i in. 2008, Zajac i Olsen 1993) oraz dają stronom możliwość osiągnięcia porozumienia (Arino i Ring 2010, Ring i Van De Ven 1994). W rezultacie firmy mogą także zawierać kontrakty bardziej dopasowane do swoich cech i potrzeb (Mayer i Argyres 2004, Wathne i Heide 2004).

Dokładny opis oraz przykłady działania tych czynników są zaprezentowane w częściach:

2.1.7. Umowy;

2.1.8. Wejście w strukturę własnościową partnera (*equity swaps*);

2.1.9. Negocjacje;

- 2.1.10. Inwestowanie w dedykowane zasoby;
- 2.1.11. Rozbudowane metody poszukiwania i wyboru partnerów;
- 2.1.12. Zakres współpracy.

1.5. Ryzyko i niepewność a relacje między organizacjami

Jak pisze Trocki (2002, s. 41), „Dynamiczny rozwój otoczenia powoduje wzrost niepewności i ryzyka działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo musi podejmować w tej sytuacji przedsięwzięcia redukujące ryzyko i niepewność swojego działania”.

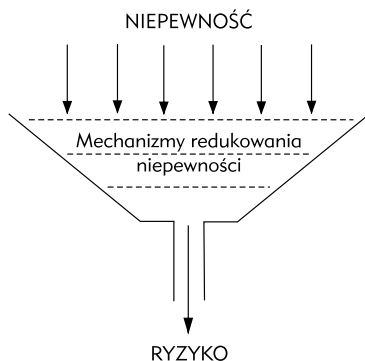
Knight (1921) naszkicował różnice między pojęciami niepewności i ryzyka, definiując niepewność jako sytuację, w której akto-ry nie mają dokładnej wiedzy na temat prawdopodobieństw zdarzeń, którym muszą stawić czoło. Rodzaj niepewności, dla którego można stworzyć rozkład o znanych parametrach, to ryzyko. Elementy, których nie da się skwantyfikować, to, zgodnie ze stanowiskiem Knighta, prawdziwa niepewność. Innymi słowy, ryzyko odróżnia się od niepewności na podstawie oceny dostępności probabilistycznej wiedzy².

1.5.1. Ograniczanie niepewności i ryzyka

W kontekście organizacyjnym niepewność zmienia się w ryzyko w momencie, gdy „wchodzi” ona w systemy zarządzania (ilustracja 1.3) i następnie, już jako ryzyko, jest identyfikowana, oceniana, mierzona i minimalizowana; innymi słowy, ryzykiem można zarządzać (zob. np. Kaczmarek 2005, Olkiewicz 2005, Tarczyński i Mojsiewicz 2001).

Jak piszą badacze procesów podejmowania decyzji, przedsiębiorcy i menedżerowie podejmujący decyzje znajdują się w sytuacji niepewności i ryzyka (Tyszka i Zaleśkiewicz 2001). Ryzyko jest kwantyfikowalne, jeśli zatem jakaś kwestia znajduje się, zgodnie ze stanowiskiem Knighta, w obszarze decydenckim i jest przedmiotem namysłu, to zapewne jest ryzykiem.

² W angielskojęzycznej literaturze ekonomicznej zamiennie stosuje się terminy *Knighitian uncertainty* i *Knighitian ambiguity* (Nishimura i Ozaki 2004).

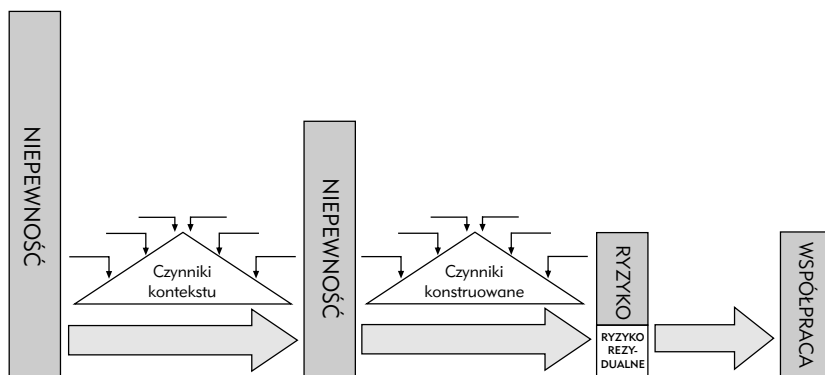


Opracowanie własne.

Ilustracja 1.3. Transformacja niepewności w ryzyko

Omówione wcześniej czynniki kontekstowe i konstruowane wpływają na wielkość postrzeganego ryzyka, tj. zostawiają coraz mniejszy obszar niepewności, pozwalając na poznanie uwarunkowań decyzji, namysł i – w rezultacie – na kwantyfikację ryzyka. Służą one zatem do minimalizowania ryzyka (ilustracja 1.4).

Jednak nawet po zastosowaniu mechanizmów ograniczających ryzyko wciąż pozostaje tzw. ryzyko rezydualne³, czyli obszar, który pozostaje po podjęciu wszystkich możliwych działań zmierzających do unikania ryzyka, jego kontrolowania lub transferu.



Opracowanie własne.

Ilustracja 1.4. Niepewność i ryzyko a współpraca – model wstępny

³ Nazywane także ryzykiem szczątkowym lub ryzykiem resztkowym.

Autorzy zajmujący się tematyką ryzyka przyznają, że praktycznie żadnego rodzaju ryzyka nie można zmniejszyć do wartości zerowej i zawsze pozostaje choćby marginalny poziom ryzyka rezydualnego. O ryzyku rezydualnym w zarządzaniu często mówi się w kontekście zarządzania projektami. Menedżerom projektów radzi się, aby monitorowali ryzyko rezydualne – milcząco zatem przyjmuje się, że ryzyko rezydualne jest znane, nie można jednak poczynić kroków mających na celu jego minimalizację (Buła 2003, Stabryła 2006, Trocki i in. 2003).

Poza tym nawet po zastosowaniu mechanizmów ograniczających ryzyko wciąż mamy do czynienia z niepewnością – jest to obszar, którego nie znamy i nie możemy go ani zmniejszyć, ani monitorować. Niepewność pozostająca w relacjach nawet po podjęciu działań mających na celu minimalizację ryzyka jest związana z ograniczoną zdolnością człowieka do przewidywania czy antycypowania przyszłości oraz z tym, że działania ludzi są zawsze do pewnego stopnia niezdeterminowane i nieprzewidywalne (Cziko 1989). Niezwykłe obrazowo sformułował to Nassim Taleb (2007), który pisząc o wydarzeniach bardzo mało prawdopodobnych, niespodziewanych przez aktorów społecznych, lecz o niezwyklej sile oddziaływania, nazwał je „czarnymi łabędziami”. Ponadto badania poświęcone podejmowaniu decyzji wskazują na wiele pułapek, w które mogą wpaść decydenci, i błędów, które popełniają (Tyszka 1999, Tyszka i Zaleśkiewicz 2001).

W praktyce, w kontekście biznesowym możemy mieć do czynienia na przykład z rewolucyjnymi zmianami technologicznymi w ramach branż (Hui i in. 2008) albo z radykalną i niespodziewaną zmianą otoczenia gospodarczego, jak na przykład w wypadku transformacji w Europie Środkowo-Wschodniej (Kozłowski 1993, Kozłowski i Sztompka 2004, Pearce i in. 2000). Co więcej, ludzie często odpowiadają w odmienny sposób na identyczne bodźce, w zależności, na przykład, od samopoczucia, doświadczeń, sposobu zinterpretowania określonej sytuacji (MacLeod i Rutherford 1992). Wynika z tego, że w relacjach zarówno między ludźmi, jak i między organizacjami, niepewność nigdy nie może zostać wyeliminowana lub w całości przekształcona w ryzyko w wyniku działań zarządczych.

1.5.2. Akceptacja niepewności i ryzyka

Jak zatem wskazuje wcześniejsza analiza, aktorzy społeczni podejmują działanie **mimo ryzyka**. W praktyce mamy wiele przykładów, w których osoby, ale także organizacje, prezentują wyższy poziom gotowo-

ści do działania (podejmowania ryzyka współpracy), niż wynikałoby to z racjonalnej kalkulacji (Kendrick 2003, McKnight i in. 1998, Weber i in. 2005). W wielu przypadkach podjęcie działania wynika nie tylko z ograniczenia, ale i z akceptacji rezydualnego ryzyka i niepewności (Pavlou i Fygenson 2006). Niepewność zostaje jakby „zapomniana” (Beckert 2005, Beckert 2006). Osoby podejmujące działanie mimo niepewności i przy znajomości ryzyka rezydualnego są podatne na oportunistyczne traktowanie przez partnerów, choć takiego zachowania się nie spodziewają. Chodzi zatem o akceptację podatności na bycie wykorzystanym przez partnera (*vulnerability*), która jest konsekwencją zaakceptowania niepewności i ryzyka (Das i Teng 2001, Luhmann 1988, Mayer i in. 1995, Newell i Swan 2000). Źródłem akceptacji tej podatności są dynamiczne procesy, które można nazwać pozakalkulacyjnymi (Möllering 2001, Möllering 2006). Szczegółowo omawiam je w sekcjach:

2.3.1. Fikcja;

2.3.2. Ujmowanie w nawias (*bracketing*);

2.3.3. Wiara (za wszelką cenę, *the will to believe*).

Perspektywa ograniczania niepewności (przez przekształcenie w ryzyko i podjęcie działań zapobiegawczych) i perspektywa akceptacji niepewności i ryzyka rezydualnego różnią się od siebie podejściem do problematyki niepewności. Podczas gdy perspektywa związana z minimalizacją ryzyka wskazuje na możliwości kalkulacji, kwantyfikacji i następnie działań zapobiegawczych (w przypadku ryzyka) lub monitorujących (w przypadku ryzyka rezydualnego), perspektywa wskazująca na konieczność akceptacji ryzyka podkreśla, że we współpracy istnieją takie rodzaje niepewności, których nie da się określić za pomocą metod probabilistycznych. Zatem podejmując współpracę, *de facto* zgadzamy się na bycie narażonym na konsekwencje funkcjonowania w niepewności (Beckert 2005).

Nierzadko codzienne działania ludzi wymykają się uzasadnieniu w języku racjonalnej kalkulacji. Laureat Nagrody Nobla Herbert Simon (Simon 1947, March i Simon 1958) stwierdził, że działania ludzi w najlepszym wypadku są racjonalne tylko w ograniczonym stopniu. Tymczasem aby podejmowanie decyzji można było nazwać racjonalnym, powinno odpowiadać określonym wymogom:

- Cel powinien być jasno określony.
- Powinny zostać sformułowane kryteria wyboru.

- Należy określić wszystkie możliwe warianty postępowania oraz przewidzieć ich następstwa z punktu widzenia celu.
- Z katalogu wariantów należy wybrać najlepsze rozwiązanie i zastosować je w praktyce.

Racjonalny model podejmowania decyzji opiera się na założeniu, że decydent ma pełne informacje i nieograniczone możliwości ich przetwarzania. W praktyce jednak mamy do czynienia z licznymi ograniczeniami racjonalności:

- Sformułowanie celu może być bardzo trudne lub w określonej sytuacji wręcz niemożliwe dla decydenta – można mieć do czynienia z współlistnieniem wielu celów i konfliktem między nimi.
- Decydent nie zawsze analizuje wszystkie dostępne informacje.
- W praktyce można zaniechać tworzenia lub analizy wszystkich wariantów decyzyjnych.
- Nie zawsze można ocenić, który wariant jest najlepszy.
- Nie zawsze wybiera się najlepszy dostępny wariant (nawet jeśli został wcześniej zidentyfikowany).

Wyłączanie nieuniknionej niepewności oraz ograniczonej racjonalność z opisu relacji międzyorganizacyjnych jest korzystne i praktyczne z punktu widzenia tworzenia czystych modeli teoretycznych. W praktyce jednak wydaje się, że bez zmierzenia się z tematyką akceptowania niepewności oraz bez rozszerzenia koncepcji skupionej na minimalizacji ryzyka niemożliwe jest oddanie pełnej treści i przebiegu rzeczywistych relacji.

1.6. Luka w literaturze przedmiotu i cel pracy

Obszar relacji międzyorganizacyjnych zyskuje na znaczeniu w obliczu zmian w strukturze gospodarki. Coraz częściej wartość tworzona jest nie w wyniku działań wewnątrz organizacji, lecz na styku różnych podmiotów przez koordynację i wspólnie podejmowane wysiłki. Z punktu widzenia praktyki jest to zatem obszar niezwykle istotny i nabierający coraz większego znaczenia. Umiejętność koordynacji współpracy oraz negocjacji z partnerami jest – w warunkach nowoczesnej gospodarki – jedną z umiejętności decydujących o sukcesie menedżerskim w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Nogalski i Śniadecki 2001).

Z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania można wskazać na wiele studiów zajmujących się różnymi aspektami relacji międzyorganizacyjnych i na imponujący dorobek teoretyczny różnych szkół badawczych (Cropper i in. 2008, s. 731–736). Wydaje się jednak, że wciąż brakuje podejścia interdyscyplinarnego, które zamiast podkreślać różnice między istniejącymi sposobami traktowania tematyki współpracy między organizacjami, wskazywałoby, w jaki sposób można łączyć z sobą różne tradycje i jak mogłyby one zyskiwać poprzez wzajemne inspiracje i zapożyczenia; o potrzebie takiego podejścia pisze na przykład, charakteryzując socjologię ekonomiczną, Witold Morawski (2001, zob. także Morawski 1979). Jak argumentują Cropper i in. (2008, s. 8–9), „obecnie logika, wedle której wytyczano wiele granic teoretycznych, przestaje mieć sens. (...) Potrzebujemy badań łączących różne tradycje teoretyczne w obszarze relacji międzyorganizacyjnych”.

Jeśli chodzi o literaturę w obszarze relacji międzyorganizacyjnych, ostatnio często wskazuje się na dominację podejścia statycznego, w którym nie brano pod uwagę interakcji między czynnikami wpływającymi na koordynację współpracy (por. Czakon 2007). W niewystarczający sposób zatem uznany jest fakt, że współpraca między firmami ma charakter procesu ewoluującego w czasie (zob. np. Faems i in. 2008, Kim i Mahoney 2006). Choć można znaleźć badania zajmujące się na przykład uczeniem się partnerów od siebie (Mayer i Argyres 2004), współzależnością między procesami negocjacji i wzajemnych dopasowań w obszarze umów (Ring i Van De Ven 1992, Ring i Van de Ven 1994), zmianami w tzw. jakości współpracy (*relationship quality*) w miarę upływu czasu oraz interakcją między formalnymi i nieformalnymi metodami koordynacji między organizacjami (Faems i in. 2008, Vlaar 2008), to brakuje modelu, który oferowałby kompleksowy obraz procesu koordynacji. Zaproponowany ostatnio w polskiej literaturze przedmiotu model rozwoju więzi międzyorganizacyjnych częściowo zapełnia tę lukę, koncentrując się na dynamicznych aspektach współdziałania (Czakon 2007).

Poza tym stosunkowo słabo obecne w istniejących opracowaniach są aspekty koordynacji dotyczące czynników pozakalkulacyjnych (tj. akceptacji niepewności i ryzyka). Istniejące badania nad ryzykiem i podejmowaniem decyzji w warunkach niepewności wskazują, że włączenie ich dorobku do teoretycznej analizy relacji międzyorganizacyjnych mogłoby dostarczyć narzędzi wzbogacających dominujący paradygmat (zob. Argyres i Zenger 2007). Wydaje się, że takie całościowe spojrze-

nie stanowiłoby ciekawy sposób odpowiedzi na wspomniany wcześniej dylemat *rigor–relevance* i pomogłoby także zbliżyć teorie z zakresu relacji międzyorganizacyjnych do praktyki zarządzania. Problem aplikowalności badań nie odnosi się zresztą wyłącznie do obszaru relacji międzyorganizacyjnych, lecz także stanowi wyzwanie dla nauki o organizacji i zarządzaniu (Czarniawska-Joerges 1994, Hodgkinson i Rousseau 2009, Obłój 2010, Thomas i Tymon 1982). Nie bez powodu reprezentanci tej dyscypliny spotykają się z zarzutami o zamknięcie (Miller i in. 2009). Nie chodzi przy tym z pewnością o proste odniesienia teorii do praktyki, lecz o tworzenie wiarygodnych koncepcji teoretycznych, które mogłyby być twórczo używane przez praktyków.

Augier i March (2007), pisząc o dystansie między wymogami akademickiej nauki a potrzebami praktyków zarządzania, przeciwstawiają sobie wiedzę „praktyczną” i „akademicką”, apelując jednocześnie o bardziej holistyczne, integratywne podejście do edukacji menedżerskiej. Miller i in. (2009, s. 276) oskarżają wprost środowisko akademickie o rozdźwięk między szkołami wyższymi a praktyką, pisząc, że my, jako naukowcy, „odwracamy się od praktyków”, i „prowadzimy dialog sami z sobą”. Donald Hambrick (1994, s. 13) z kolei, krytykując współczesne, rozdrobnione podejście do analizowania problemów przez środowiska akademickie, pisze: „co roku w sierpniu [odbywa się wtedy jedna z największych na świecie konferencji w nauce o zarządzaniu, Academy of Management Conference] spotykamy się, aby z sobą porozmawiać; przez pozostałe miesiące w roku czytamy swoje artykuły w czasopismach naukowych oraz piszemy własne teksty, tak aby mieć słuchaczy w nadchodzącym sierpniu: to jest po prostu kazirodcza, zamknięta pętla”. Problem wzmagają fakt, że naukowcy często „prowadzą prace, które są ciekawe, wciągające i ważne, [ale] prezentują je szerokiej publiczności w sposób, który sprawia, że wyglądają jak piękny motyl, lecz rozpląszczony i ściśnięty z obu stron mikroskopowym szkiełkiem” (Ashford 2003 cyt. za: Bartunek 2003, s. 203). Prace naukowe często przedstawiają menedżerom bardzo abstrakcyjne teorie albo koncepcje ograniczone do konkretnych sektorów, typów organizacji czy zjawisk, pozostawiając ich z bardzo niewielkim zasobem narzędzi, których mogliby używać w codziennym zarządzaniu swoimi organizacjami.

Ciągle powracające problemy nauki o organizacji i zarządzaniu zwięźle podsumowuje Krzysztof Obłój (2010, s. 18): „systematycznie i bez wahań na pole zarządzania wkraczają naukowcy z innych dyscyplin – socjologii, psychologii, a zwłaszcza ekonomii, przenosząc swoje teorie i koncepcje, niespecjalnie przejmując się zastanym

porządkiem. Efektem jest stały wzrost różnorodności i dynamiki problematyki zarządzania i systematyczne poczucie kryzysu lub niekontrolowanego rozwoju tej dyscypliny wśród badaczy. (...) Narasta powoli poczucie, że jest jednak problemem mała użyteczność praktyczna badań prowadzonych w subdyscyplinach zarządzania. Świat nauki, zarówno w pozytywistycznym, jak i w fenomenologicznym wydaniu, żyje własnym życiem, z którym funkcjonowanie organizacji ma niewiele wspólnego, i co pewien czas tylko nagle orientuje się, że trzeba z powrotem przyrzeć się praktyce zarządzania”.

Podzielając wspomniane uwagi o stanie nauk o zarządzaniu, w pracy staram się zaproponować pewien sposób na zmniejszenie luki w debacie *rigor–relevance*. Robię to, po pierwsze, przez integrację literatury przedmiotu z kilku tradycji badawczych; po drugie, przez zastosowanie metody pozwalającej na bezpośredni kontakt z praktyką; po trzecie, poprzez koncentrację w trakcie badań na faktycznych działaniach i deklaracjach menedżerów z ich własnej perspektywy. Jak piszą Angwin i in. (2009, s. 74), przez koncentrację na opiniach i zachowaniach menedżerów „badania i edukacja menedżerska mogłyby uwolnić się z uścisku bardzo analitycznego i redukcjonistycznego paradygmatu naukowego zakorzenionego w ekonomii i finansach oraz z pewnych wątpliwych założeń dotyczących ludzkiej racjonalności oraz, w rezultacie, z koncentracji na koncepcjach równowagi i z zamkniętych, całościowych rozwiązań teoretycznych”.

Jak mam nadzieję pokazać w pracy, przez skoncentrowanie się na opiniach i zachowaniach menedżerów oraz odtwarzając ich sposoby działania i biorąc pod uwagę czynniki, o których istotności mówią ze swojej perspektywy, można próbować pogodzić wymogi akademickiego rozwoju z praktycznym znaczeniem badań (por. Barringer i Harrison 2000).

Podsumowując, przez prezentowane badania zamierzam przyczynić się do wypełnienia wskazanej wcześniej luki w literaturze nauk o zarządzaniu, to znaczy:

- braku ujęcia dynamicznego,
- braku pojęcia integrującego tradycje kalkulacyjne i pozakalkulacyjne,
- niedostatku w polskiej literaturze opracowań poświęconych koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej jako centralnego problemu badawczego,
- rozdźwięku pomiędzy akademickim rygorem a praktycznym znaczeniem badań (*rigor–relevance*).

Model koordynacji współpracy

Niniejszy rozdział ma na celu zaprezentowanie dynamicznego modelu koordynacji współpracy między organizacjami. Na podstawie analizy literatury przedmiotu, przedstawionej szkicowo w pierwszym rozdziale, w tej części omawiam szczegółowo mechanizmy redukcji ryzyka, analizując przede wszystkim badania z tradycji ekonomicznej. Następnie wprowadzam opisywane w literaturze sposoby na akceptację ryzyka i niepewności, opierając się na badaniach nurtu socjologicznego. W ostatniej części proponuję dynamiczny model integrujący dorobek obu szkół, który to model na kolejnym etapie zostanie zbadany empirycznie za pomocą studium przypadku.

2.1. Mechanizmy ograniczające niepewność w relacjach międzyorganizacyjnych

Czynniki ograniczające niepewność w relacjach międzyorganizacyjnych można podzielić na wynikające z cech otoczenia oraz wynikające z cech samych organizacji zaangażowanych we współpracę.

MECHANIZMY KONTEKSTOWE

Naturalne współzależności między stronami bywają dobrymi mechanizmami zabezpieczającymi współpracę. Do takich współzależności zaliczają się wspomniane wcześniej: brak alternatywnych partnerów do współpracy, duże oczekiwane korzyści ze współpracy, efekty reputacji i doświadczenia, wcześniejsza współpraca, otoczenie kulturowe, otoczenie instytucjonalne.

2.1.1. Brak alternatywnych partnerów do współpracy

Istnieją sytuacje, w których organizacja nie ma praktycznie innego wyboru niż współpraca z jednym, określonym partnerem (Ahuja 2000). Na przykład, na polskim rynku energii jedynym dostawcą gazu dla przedsiębiorstw przetwórstwa chemicznego jest Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo. Powoduje to specyficzny, quasi-monopolistyczny układ rynku, na którym mimo pozornie wolnego wyboru firmy są zmuszone korzystać z usług wyłącznie jednego dostawcy, dzięki czemu zyskuje on uprzywilejowaną pozycję. Podobna sytuacja ma miejsce w obszarze przesyłu gazu przez terytorium RP. Rurociąg jamalski stał się nawet ostatnio przedmiotem zainteresowania Unii Europejskiej ze względu na możliwe złamanie zasady dotyczącej wolnej konkurencji. Nowa umowa gazowa Polski i Rosji, według doniesień prasowych z lipca 2010 („Dziennik” 2010), daje monopol Gazpromowi na przesył gazu rurociągiem jamalskim przez terytorium Polski. Dodatkowo, przesył gazu przewidziany jest tylko w jednym kierunku (ze wschodu na zachód), co według Komisji Europejskiej zwiększa uzależnienie Polski od dostaw z Rosji. Dopiero od niedawna, ze względu na nacisk KE, toczy się proces udostępnienia części przepustowości rurociągu jamalskiego (ok. 4%) podmiotom trzecim (Łakoma 2010). Niezależnie od rozstrzygnięć politycznych na szczeblu międzynarodowym i unijnym, sytuacja ta jest klasycznym przykładem mechanizmu braku partnerów alternatywnych we współpracy międzyorganizacyjnej.

Zdarza się także, że specjalistyczna wiedza rozwinięta w jednej organizacji jest praktycznie niezbędna do działalności innej organizacji, przez co – w razie chęci zmiany kooperanta – wybór jest ograniczony. Z taką sytuacją borykają się na przykład firmy zainteresowane eksploatacją złóż gazu łupkowego w Polsce. Znaczną część kosztów odwiertu (nawet ok. 25%) w przypadku eksploatacji takiego złoża może pochłonąć proces tzw. szczelinowania hydraulicznego, który polega na tłoczeniu pod wysokim ciśnieniem wody wzbogaconej o środki chemiczne lub minerały do otworów skalnych (tzw. płuczka). Problem polega na tym, że jest to proces niezwykle zaawansowany technologicznie, wymagający specjalistycznej wiedzy z zakresu fizyki i chemii, laboratoryjnej dokładności i kosztownego sprzętu. Na świecie istnieją tylko trzy firmy zdolne obsługiwać w zakresie szczelinowania odwierty w dowolnych warunkach geograficznych i geologicznych: Schlumberger, Halliburton oraz BakerHughes. Są

to firmy amerykańskie, które zdobyły wiedzę i doświadczenie w tym zakresie w Stanach Zjednoczonych, gdzie szczelinowanie przeprowadza się na masową skalę. Polskie firmy naftowe nie mają nie tylko koniecznego sprzętu, ale przede wszystkim wiedzy na temat przygotowywania i tłoczenia mieszanki. Firma zainteresowana eksploatacją złoża gazu łupkowego w praktyce jest zatem skazana na poszukiwanie partnera w Stanach Zjednoczonych.

Sytuacja braku partnerów alternatywnych może także dotyczyć rozwijających się rynków wirtualnych. W ostatnich latach coraz więcej firm handlowych jako jeden z pełnowartościowych kanałów sprzedaży stosuje popularne aukcyjne platformy internetowe, a dla niektórych małych przedsiębiorstw jest to wręcz podstawowy sposób dotarcia do klienta. W Polsce, mimo istnienia kilku platform do handlu aukcyjnego (Allegro, Świstak czy światowy potentat eBay), faktycznie dominującą pozycję ma rodzime Allegro, z prawie 80-procentowym udziałem w rynku (Myśliwiec i Garczyński 2006). Ze względu na efekt sieciowości w handlu aukcyjnym w Internecie (im więcej użytkowników i transakcji, tym bardziej atrakcyjny staje się dany portal), firma, która chciałaby sprzedawać przez tego typu kanał w Polsce, praktycznie nie ma wyboru – jedynym rozsądnym wyjściem jest dołączenie do Allegro. Nietrudno zauważyć, że tym samym jeszcze bardziej wzmacnia się pozycja samego portalu i rośnie jego atrakcyjność dla innych użytkowników.

Innym przypadkiem braku partnerów alternatywnych jest szeroko opisany w literaturze zarządzania tzw. efekt zamknięcia (*lock-in*). Klasyczny efekt zamknięcia ma miejsce, gdy koszt przerwania się na inny produkt lub partnera jest wyższy niż marginalny zysk, który może zostać osiągnięty ze współpracy z nowym partnerem/z korzystania z nowego produktu. Na przykład, w przypadku użytkowników programów komputerowych problem efektu zamknięcia wyraża się w niechęci konsumentów do korzystania z nowego oprogramowania, wynikającej przede wszystkim z konieczności nauki jego obsługi.

Efekt zamknięcia jest często wykorzystywany w konstruowaniu mechanizmów sprzedaży. Studentów zarządzania na całym świecie uczy się, że najlepszy jest stały klient (*the best customer is the returning customer*), ponieważ koszt dotarcia do niego jest najmniejszy. Firmy wprowadzają zatem wysublimowane mechanizmy, które mają przywiązać klienta do firmy, w praktyce ograniczając jego wybór. Klasycznym przykładem tego typu była polityka stosowana przez firmę Polaroid, wykorzystująca technologię fotografii natychmiastowej.

Aparat Polaroid był stosunkowo niedrogi, jednak materiał eksploatacyjny, który należało często uzupełniać i bez którego aparat stawał się bezużyteczny, był drogi i dostępny jedynie od firmy Polaroid. Tym sposobem klienci, zwabieni tanim aparatem, wydawali wielokrotnie więcej podczas eksploatacji sprzętu, umożliwiając firmie osiągnięcie krociowych zysków (*notabene* nie uchroniło to Polaroida przed bankructwem w dobie fotografii cyfrowej).

Efekt zamknięcia jest także często spotykany na przykład w sektorze usług informatycznych. Przykładem współpracy opartej na braku alternatyw jest związek Zakładu Ubezpieczeń Społecznych z Asseco (dawniej Prokom). W wyniku przetargu Prokom został dostawcą i administratorem Kompleksowego Systemu Informatycznego (KSI), który obsługuje prawie 20 milionów osób ubezpieczonych w ZUS. W wyniku umowy kod źródłowy oprogramowania pozostał w rękach firmy dostarczającej rozwiązanie, co w praktyce spowodowało, że ZUS nie może zmienić partnera. W 2007 roku ówczesny prezes ZUS, Paweł Wypych, opisywał sytuację swojej organizacji następująco: „W pewien sposób jesteśmy na siebie wzajemnie skazani. My ich rzucić nie możemy, bo są jedynym dostawcą takich usług” (Kostrzewski i Miączyński 2007). Z drugiej strony, przedstawiciel Asseco, który przejął zarządzanie systemem wraz z przejściem Prokomu, argumentuje, że jest to sytuacja naturalna i dotycząca wszystkich przypadków współpracy międzyorganizacyjnej przy dostarczaniu systemów „szytych na miarę” (ramka 2.1).

Ramka 2.1. Fragment wywiadu z Adamem Góralem, prezesem Asseco

Czy ZUS nie jest uzależniony od Prokomu?

Oczywiście, że w sytuacji, gdy dostarcza się firmie oprogramowanie, to niejako uzależnia się ją od siebie. Pół świata zależy od Microsoftu, to nie jest dla nas ohydne, z tym się godzimy. Nasi wrogowie szepczą po rynku: „Mają monopol, mogą zaszantażować, mogą system w ZUS-ie wyłączyć”. Jak słyszę takie bzdury, to co mam powiedzieć? My zawsze rozmawiamy, negocjujemy, nigdy nie stawiamy pod ścianą, nie wykorzystujemy zależności.

Żadna inna firma nie jest w stanie przejąć z dnia na dzień administrowania systemem ZUS-u. Przejęcie takiego systemu może potrwać nawet rok. To nie monopol?

Tak pojmowany „monopol” jest wszędzie. Wynika z faktu produkowania oprogramowania przez konkretną firmę. Jeśli panowie kupicie

oprogramowanie niemieckiego SAP-u, to też całkowicie jesteście od tej firmy zależni. Co możecie zrobić? Zmiany sami nie wprowadzicie, musicie o nią prosić. Możecie wyrzucić system i wziąć inny.

To nie nasza wina, że nie ma na świecie drugiego ZUS-u. Bo gdyby był, można by wziąć tamten system i zainstalować go u nas, a wyrzucić system Asseco.

Gdy mówi się, że kontrakt z ZUS-em dużo kosztował, to zapomina się o tym, że płacimy za wiedzę, którą w skali kraju posiada może kilkaset osób. Zapomina się też, że to nie tylko Prokom czy Asseco dostają pieniądze, ale i inni podwykonawcy i dostawcy sprzętu. Stworzyliśmy system we współpracy i dużej zależności od HP czy IBM. Wracając do tematów kosztów. Gdybyśmy porównali miesięczny koszt obsługi jednego rachunku ZUS-owskiego do kosztów utrzymania konta bankowego, to jest on siedmio-, a nawet ośmiokrotnie niższy.

System informatyczny ZUS-u budowano tak, by szybko osiągnąć doraźne cele i wyjść z papierowego zarządzania Zakładem. Jeśli ktoś dziś krytykuje ten sposób informatyzacji, to znaczy, że nie wie, o czym mówi, a jego wiedza o systemie jest żadna. To jest 20 mln obsługiwanych rachunków, na których trwa nieustanny ruch. W Polsce nie ma drugiej instytucji, z bankami włącznie, gdzie dokonywano by takiej liczby transakcji. Gdyby jakaś inna firma przejęła od nas administrowanie systemem informatycznym któregoś z banków, to też potrzebowałaby lat, żeby się wdrożyć. W przypadku systemów budowanych na potrzeby państwa ta zależność od firmy informatycznej jest jeszcze większa, bo to są rozwiązania indywidualne.

To, co się dzieje między nami a ZUS-em, jest czymś naturalnym w świecie informatyki. Można oczywiście się podjąć szalonego projektu budowania systemu od nowa. To ryzyko, którego efektów nie da się oszacować, a oznacza na pewno ogromne wydatki. Zbudowaliśmy zespół ludzi, którzy wdrażali się dziesięć lat. Mówienie, że ktoś to samo zrobi w dwa lata, jest nieodpowiedzialne i świadczy o braku pojęcia o skali i złożoności realizowanego w ZUS-ie projektu.

Wyobraża pan sobie Asseco bez kontraktu z ZUS-em?

Asseco działa w różnych branżach i na różnych rynkach. Na szczęście nie zależy od żadnej pojedynczej instytucji.

Jeśli dojdzie do tego, że odbierze się nam się prawo do dalszej współpracy z ZUS-em, to na pewno nie będzie to zgodne z interesem Zakładu i państwa, na pewno natomiast będzie wysoko ryzykowne. Zadaję więc pytanie: dlaczego takie ryzyko ponosić?

W relacjach między organizacjami sytuacje typu *lock-in* dotyczą także barier wyjścia z współpracy, które sprawiają, że przerwanie współpracy byłoby bardzo kosztowne i w konsekwencji nieopłacalne. W klasycznym ujęciu w grę wchodzi tutaj poczynione już inwestycje. Warto jednak zauważyć, że nie chodzi wyłącznie o nakłady finansowe (np. zakupienie określonej platformy IT do obsługi systemów typu ERP praktycznie uzależnia klienta od dostawcy). Może także chodzić na przykład o procedury międzyorganizacyjne, przyzwyczajenia oraz jakościowe mechanizmy koordynacji (Blois 1972, Lazzarini i in. 2008, Richardson 1972, Zollo i in. 2002) rozwinięte w trakcie wcześniejszej współpracy, które powodują, że kontynuuje się współpracę z partnerem, do którego jesteśmy przyzwyczajeni, nawet gdyby biznesowa kalkulacja nakazywała wyjście z relacji. Procedury organizacyjne to na przykład wzorce komunikacji i współdziałania wykształcone poprzez poprzednie doświadczenia (Palmatier i in. 2007), które sprawiają, że łatwiej jest zaangażować się w nową inicjatywę z dotychczasowym partnerem. Przyzwyczajenia i procedury organizacyjne ograniczają czas i zasoby, które należałoby zainwestować, aby poznać nowego partnera i wykształcić z nim analogiczne mechanizmy koordynacji.

O praktycznym znaczeniu tej metody zmniejszania ryzyka interesująco pisze Hermann Simon (1999, 2009), opisując tzw. tajemniczych mistrzów. „Tajemniczy mistrzowie” to małe i średnie firmy dostarczające często produkty mało spektakularne i trudno zauważalne (np. szyberdachy do samochodów, pokarm dla ryb tropikalnych czy maszyny do produkcji papierosów), ale mogące się pochwalić dominującą pozycją w skali światowej w swoich niszach. Simon określa relacje między tymi odnoszącymi sukces przedsiębiorstwami i ich najlepszymi klientami w następujący sposób: „znaczny odsetek tajemniczych mistrzów jest zależny jedynie od paru klientów. Nie jest to zależność jednostronna, lecz raczej symbioza (...). Wyroby i usługi oferowane przez tajemniczych mistrzów nie tylko cechują się najwyższą jakością i nowoczesną techniką, lecz także towarzyszą im coraz wszechstronniejsze porady i rozwiązania systemowe” (Simon 2009, s. 165). Firmy budujące korzystne i długotrwałe relacje mogą nie być znane szerokiej publiczności, lecz są bardzo dobrze znane swoim bezpośrednim klientom. Cieszą się one także ich zaufaniem i bardzo dobrą reputacją. Biorąc pod uwagę, że większość badanych przez Simona „tajemniczych mistrzów” dostarcza wyroby o długim okresie życia (u prawie połowy z nich ten okres przekracza

10 lat), zbudowanie silnych relacji tworzy sytuację wzajemnej zależności i dlatego znacznie ogranicza ryzyko dostawcy. Mimo że spora część „tajemniczych mistrzów” uzyskuje duży odsetek dochodów od niewielkiej liczby klientów, dzięki bliskiej relacji i długiemu cyklowi życia dostarczanych produktów, zmiana dostawcy staje się niezwykle mało prawdopodobna – głównie poprzez przywiązanie i względy komfortu odbiorcy.

2.1.2. Duże oczekiwane korzyści ze współpracy

Czasem nadzieje na przyszłe zyski związane z kooperacją z określonym partnerem są dla obu organizacji tak wyraźne i duże, że wystarczają, aby przejść do porządku dziennego nad ryzykiem związanym z potencjalną współpracą, albo przesłaniają budzącą wątpliwości wiarygodność partnera. Jak piszą Parkhe i Miller (2000), dwie organizacje, które sobie nie ufają i pozostają w chłodnych relacjach, mogą rozpocząć bądź z sukcesem kontynuować współpracę. Przykładem często przytaczanym w angielskojęzycznej literaturze przedmiotu jest sojusz strategiczny KLM i Northwest Airlines (Maler 1997) – szczególnie w okresie konfliktu, w latach 1995 i 1996. Firmy te czerpały duże korzyści finansowe ze współpracy przez wcześniejsze lata poprzez wspólne ustalanie cen i koordynację rozkładów lotów. W latach 1995–1996 przez prasę przetoczyły się publikacje na temat wzajemnej niechęci partnerów, wielokrotnych kłótni (także na forum publicznym) oraz oskarżeń o nieszczerłość i wykorzystywanie drugiej strony. Mimo to firmy kontynuowały współpracę ze względu na setki milionów dolarów zysku.

Sytuacja, w której niezależne podmioty decydują się na współpracę ze względu na duże oczekiwane obopólne korzyści, może także wynikać z chęci zapobieżenia spodziewanym problemom. W 2009 roku głośna była na polskim rynku sprzedaży farmaceutyków fuzja firm Torfarm i Prosper (Chomątkowska 2009). Zgodnie z opiniami analityków, branżę hurtowej sprzedaży leków czeka nieuchronna konsolidacja związana z coraz większą konkurencją oraz prawdopodobnym wejściem dużych graczy zagranicznych. Biorąc pod uwagę specyfikę polskiego rynku (stosunkowo niewielka liczba uczestników, kontakty często oparte na osobistych znajomościach, obawa aptekarzy przed zagranicznymi podmiotami), w wyniku połączenia firm Torfarm i Prosper powstaje podmiot o silnej pozycji na ryn-

ku, mogący stawić czoło zagranicznym konkurentom. Ciekawe jest także to, że polski rynek hurtowej i przedhurtowej sprzedaży leków jest ewenementem na tle europejskim, ponieważ wciąż jest zdominowany przez firmy o korzeniach rodzinnych, często aptekarskich, obecne na rynku od początku lat 90. Główni gracze budowali swoje przedsiębiorstwa od zera, znają się od lat osobiście. Z jednej strony ułatwia to negocjacje i współpracę, z drugiej jednak powoduje, że wiele rozmów – na przykład o fuzjach – jest zablokowanych, ponieważ po długoletnim osobistym zaangażowaniu trudno jest zgodzić się na oddanie kontroli nad firmą, lub choćby jej częścią, w ręce dotychczasowego rywala (Jeżak i in. 2004). Jak przyznawali właściciele zarówno firmy Torfarm, jak i Prosper, istotnym czynnikiem, który doprowadził do pomyślnego sfinalizowania rozmów o fuzji, było to, że osobno każda z nich była praktycznie skazana na upadek bądź wejście na ich miejsce zagranicznego inwestora. W tym kontekście nie dziwią nagłówki artykułów prasowych obwieszczających połączenie, które często mówiły o „ucieczce do przodu” bądź „małżeństwie z rozsądkiem” (Chomątkowska 2009).

Fuzja Torfarm/Prosper stanowi doskonały przykład na działanie mechanizmu przyszłych korzyści. Z jednej strony, świadomość wejścia konkurencji i nadchodzącej konsolidacji rynku wymusiła rezygnację z części osobistych ambicji właścicieli (uderzenie wyprzedzające z obawy przed utratą przyszłych zysków), z drugiej zaś, analiza synergii między partnerami wykazała, że w wyniku fuzji zyskają oba przedsiębiorstwa, między innymi przez optymalizację logistyki czy konsolidację magazynów.

2.1.3. Efekty reputacji i doświadczenia

Efekty reputacji i doświadczenia opierają się na przekonaniu, że przytłaczająca większość organizacji stara się pielęgnować dobrą reputację oraz unika sytuacji, w których rynkowa opinia na ich temat może się pogorszyć. Bywa to uznawane za jeden z powodów, dla których organizacje decydują się na kontynuowanie współpracy ze swoimi partnerami (Antia i Frazier 2001, Elfenbein i Lerner 2003, Lazzarini i in. 2008). Możemy wyróżnić trzy typy firm, które będą szczególnie powściągliwe w wykorzystywaniu nadarzających się okazji kosztem istniejących partnerów. Po pierwsze, byłyby to organizacje, które znane są już na rynku jako wiarygodny i niezawodny partner. Po

drugie, byłyby to firmy, które do realizacji swojej strategii działania potrzebują wielu partnerów. Po trzecie, byłyby to przedsiębiorstwa działające w ramach stosunkowo niewielkich i ściśle powiązanych z sobą rynków-sieci, na których nowe informacje przepływają bardzo szybko. Duże znaczenie dla mechanizmów reputacyjnych mają także tzw. *third party credentials* (zob. np. Bachmann i Zaheer 2006, Burt 1997, Koźmiński 2004), które poprzez stworzenie stosunkowo zamkniętego systemu certyfikacji i kontroli „użyczają” akredytowanym podmiotom swojej reputacji. Taką rolę odgrywa na przykład system norm ISO albo programy atestów i akredytacji.

Do sektorów gospodarki, w których szczególne znaczenie ma umiejętność budowania relacji z partnerami zewnętrznymi, należy przemysł farmaceutyczny (PricewaterhouseCoopers 2000). W szczególności aliance z firmami biotechnologicznymi zapewniają producentom farmaceutyków możliwości wzrostu nieosiągalne w pojedynkę. Firmy z sektora bio-tech oferują dostęp do najnowszej wiedzy, technologii, receptur i eksperymentalnych składników leków; firmy farmaceutyczne dostarczają za to swoim partnerom finansowanie, oferują pomoc w dziedzinie nawigacji przez skomplikowane środowisko prawne, w organizacji procesów produkcji i marketingu. Doprowadza to do sytuacji, w której koncerny farmaceutyczne rywalizują o bycie *preferred pharmaceutical partner* dla firm bio-tech. Umiejętność nawiązywania, utrzymywania i rozwoju współpracy jest w tym sektorze kluczowym czynnikiem sukcesu. Firmy doradcze tworzą nawet rankingi koncernów uznawanych za najlepszych partnerów, niejako oceniając ich umiejętności partnerskie (PricewaterhouseCoopers 2000).

Innym przykładem rynku-sieci są specjalistyczne kancelarie prawne. Prawnicy specjalizujący się w poszczególnych obszarach tworzą dość wąskie i hermetyczne grupy – można o nich powiedzieć, że znają się wzajemnie, nawet jeśli nie osobiście, to poprzez innych w grupie oraz opinie w branży. Co ciekawe, oprócz obiegowych opinii na temat wiedzy i umiejętności konkretnego prawnika i profesjonalizmu całych kancelarii dałoby się nawet wskazać „oficjalny” miernik reputacji, w postaci publikowanych rankingów kancelarii prawnych. W Polsce taki wszechstronny ranking opracowuje w maju każdego roku dziennik „Rzeczpospolita” („Rzeczpospolita” 2010). Obejmuje on kancelarie uważane za największe (pod względem obrotów czy zatrudnienia), a przede wszystkim wskazuje ekspertów w różnych dziedzinach prawa (zarówno firmy, jak i konkretnych prawników).

Na przykład, w 2010 roku za najlepsze kancelarie obsługujące transakcje fuzji i przejęć zostały uznane Dewey & LeBeuf oraz Domański, Zakrzewski, Palinka. Dla dużych podmiotów gospodarczych planujących połączenie jest to jasny sygnał wiarygodności, choć jednocześnie znaczne ograniczenie pola wyboru partnera. Do obsługi transakcji, szczególnie jeśli mamy do czynienia na przykład ze spółkami giełdowymi, które są ściśle monitorowane przez rynek i opinię publiczną, najprawdopodobniej zostanie wybrana któraś z kancelarii z czołówki rankingu – w ten sposób również firmy przeprowadzające fuzje i przejęcia budują wiarygodność swojej transakcji. Do ciekawych wniosków może prowadzić analiza rankingu „Rzeczpospolitej” na przestrzeni lat. Widać wówczas, że czołowe firmy w poszczególnych dziedzinach prawa praktycznie się nie zmieniają – co najwyżej zamieniają się miejscami. Na przykład, w dziedzinie prawa pracy dwa lata z rzędu wygrywała wyspecjalizowana kancelaria Bartłomieja Raczkowskiego. Podobnie, w zakresie prawa podatkowego, w 2010 roku po raz trzeci zwyciężyła spółka doradztwa podatkowego MDDP Michalik Dłuska Dziedzic i Partnerzy. Z kolei w dziedzinie prawa bankowego i finansowego nastąpiła zamiana miejsc: kancelaria Allen & Overy zmieniła na fotelu lidera kancelarię Clifford Chance, która została wiceliderem. W prawie energetycznym zwycięzcę z 2009 roku, kancelarię Chadbourne & Parke, zastąpił ówczesny wicelider Salans. Na podstawie tylko kilku wymienionych przykładów widać wąski charakter rynku specjalistycznych kancelarii. Z perspektywy klienta, który poszukuje partnera do obsługi działalności w ramach konkretnej problematyki, reputacja może być czynnikiem silnie wpływającym na podejmowanie decyzji o współpracy.

Na reputację przedsiębiorstw, szczególnie w wymiarze współpracy międzyorganizacyjnej, wpływa także umiejętność firmy w zakresie zarządzania relacjami z partnerami zewnętrznymi (określane w języku angielskim jako *alliance capability*, zob. np. Heimercks i Duysters 2007). Mimo że każdy przypadek partnerstwa z firmą zewnętrzną jest inny, wszystkie one mają pewne cechy wspólne, dlatego można mówić o szczególnych kompetencjach zarządzania współpracą. Umiejętności te definiuje się jako mechanizmy i procedury organizacyjne, które mają na celu gromadzenie, przechowywanie, integrację i rozpowszechnianie w organizacji wiedzy na temat zarządzania współpracą z partnerami zewnętrznymi (Heimeriks i Duysters 2007, Kale i in. 2002). Może chodzić o takie mechanizmy, jak na przykład szkolenia w zakresie integracji przedsiębiorstw

lub zarządzania relacjami z dostawcami czy obecność w strukturze organizacyjnej stanowiska lub komórki zajmującej się współpracą międzyorganizacyjną. Co ważne, ta wiedza i wykształcona na jej podstawie umiejętność mogą być zasobem strategicznym – trzeba je rozwijać wewnątrz organizacji w długotrwałym i kosztownym procesie, nie da się ich zimitować ani kupić (por. Koźmiński 2004). Badania empiryczne dowodzą, że stworzenie w organizacji unikatowego zasobu polegającego na specjalizacji w zarządzaniu współpracą prowadzi do lepszych wyników uzyskiwanych poprzez partnerstwo (Kale i in. 2002). Badania nad umiejętnością zarządzania relacjami są jednak wciąż w fazie początkowej. Samo pojęcie *alliance capability* jest stosunkowo nowe, ponieważ dotychczas poszukiwano raczej pośrednich przyczyn sukcesów i porażek firm w dziedzinie partnerstwa. Istnieje również sporo koncepcji, które wyjaśniają sukces konkretnych sojuszy, choć trudno znaleźć bardziej ogólne analizy – na poziomie firm. Nie wychodzą one zwykle poza model „uczenia się przez doświadczenie” (*learning by doing*), oparty na przekonaniu, że im dłużej firma jest zaangażowana w projekty o charakterze międzyorganizacyjnym lub im więcej ma partnerów, tym lepsze wyniki może osiągnąć za pośrednictwem takiej współpracy. Jednak kluczowym pytaniem, na które dopiero poszukuje się odpowiedzi, jest to, czy umiejętność kooperacji z jednym konkretnym partnerem w ogóle przekłada się na współpracę z innymi firmami (Kale i Singh 2007). W tym kontekście umiejętność zarządzania relacjami z partnerami zewnętrznymi jest konstruktem, który być może stanie się użytecznym narzędziem w badaniach empirycznych i w praktyce zarządzania, zwracając uwagę menedżerów na unikatową kompetencję współpracy z innymi organizacjami.

W przypadku na przykład szkół biznesu zdolność do nawiązywania współpracy z partnerami zewnętrznymi charakteryzującymi się doskonałą reputacją może być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Znane jest zjawisko wchodzenia w alianse partnerskie szkół wyższych z różnych krajów – w efekcie koordynowanego programu kształcenia studenci mogą otrzymywać, na przykład, wspólny dyplom, realizowane są wspólne projekty badawcze albo wymiany studentów czy kadry naukowej. Należy jednak zauważyć, że jest to współpraca zawiązywana zawsze między partnerami określonej klasy. O klasie tej, oprócz rozmiaru, zasobów finansowych, jakości studentów, jakości kadry i badań naukowych, świadczą także międzynarodowe systemy certyfikacji, takie jak EQUIS, AMBA czy AACSB.

Akredytacja traktowana jest jako synonim jakości, a zdolność kooperacyjna posiadających ją szkół znacznie rośnie – mogą one także w znacznym stopniu same wybierać sobie partnerów.

2.1.4. Wcześniejsza współpraca

Wcześniejsza współpraca wskazuje na to, że wspólne doświadczenia i istniejące sieci powiązań ograniczają niepewność we współpracy (Gulati i Gargiulo 1999, Larson 1992) oraz pomagają partnerom w zdobyciu i pogłębieniu wiedzy o sobie nawzajem w zakresie interesów, potrzeb i możliwości (Mayer i Argyres 2004). Wcześniejsze doświadczenia z konkretnym partnerem „wzmacniają postrzeganie relacji jako stabilnej i długoterminowej” (Poppo i in. 2007, s. 7). Wcześniejsza współpraca ogranicza niepewność dotyczącą partnera, w szczególności co do jego intencji, interesów, wiarygodności, zasobów i zdolności (Gulati i Gargiulo 1999, Li i Rowley 2002, Rangan 2000, Saxton 1997). Organizacje mogą wówczas, poprzez ekstrapolację przeszłych doświadczeń, „czynić ugruntowane przypuszczenia” (Parkhe 1998, s. 421) dotyczące prawdopodobnego zachowania ich partnerów w nowych wspólnych przedsięwzięciach.

Ponadto biorąc pod uwagę wcześniejsze kontakty, strony mogą lepiej odczytywać swoje wzajemne życzenia i intencje (Lewicki i Bunker 1996). Partnerzy zaczynają myśleć, czuć i reagować tak jak kooperanci i dlatego mogą lepiej przewidywać możliwe reakcje. Także podmioty znające się od dłuższego czasu często mają na celu utrzymywanie współpracy w długim terminie, co ogranicza ich możliwości oportunistycznej eksploatacji relacji (Lui i Ngo 2004, Madhok 1995, Ryall i Sampson 2006). Wreszcie, wcześniejsze kontakty mogą zaowocować wykształceniem się organizacyjnych procedur i przyzwyczajzeń, które dodatkowo stabilizują relację (Argyres i in. 2007, Reuer i Arino 2007, Zollo i in. 2002). Organizacje, które się znają od lat, często wypracowują „rodzaj milczącego porozumienia na temat metod współpracy, sposobów zapobiegania i rozwiązywania konfliktów oraz koordynacji pomiędzy partnerami” (Reuer i Zollo 2005, s. 106–107). Konflikty stają się wtedy mniej prawdopodobne, a ryzyko i niepewność zmniejszają się.

Guido Möllering przeprowadził pogłębione studium mechanizmów współpracy międzyorganizacyjnej w brytyjskim przemyśle drukarskim (Möllering 2001, Möllering 2006). Badał on relacje mię-

dzy drukarniami a dostawcami papieru. W okresie przeprowadzania badań sektor drukarni w Wielkiej Brytanii nie był zintegrowany wertykalnie, choć każda drukarnia miała zwykle jednego stałego dostawcę. Zmiana w polityce wobec dostawców, w kierunku budowy pogłębionej relacji z jednym partnerem, nastąpiła na początku lat 90. Wcześniej powszechną praktyką w sektorze było utrzymywanie kilku dostawców dla każdej drukarni, tak aby wykorzystywać efekty konkurencji i móc „wygrywać” ich przeciwko sobie nawzajem. Przedstawiciele drukarni, indagowani przez badacza, mówią, że fakt współpracy z jednym partnerem w długim okresie pozwala na oszczędność różnego rodzaju kosztów, które należałoby ponieść, rozpoczynając kooperację z nowym podmiotem. Współpraca ze znanym partnerem jest wygodniejsza i wydaje się im „oczywista” – jedna z menedżerek formułuje to w następujący sposób: „bardzo obawiałabym się nowych dostawców, po prostu dlatego, że oni nie znają naszej firmy, a my nie znamy ich (...) Mamy poczucie, że BPP [dotychczasowy dostawca] wie, o co nam chodzi i czego potrzebujemy. Wiedzą to oczywiście dzięki doświadczeniu” (Möllering 2006, s. 165–166). Inny menedżer mówi wprost: „Dlaczego mamy sobie celowo utrudniać życie, skoro możemy łatwo i przyjemnie ułożyć sobie współpracę z nimi [ponieważ ich już znamy]?” (Möllering 2006, s. 174). W przeprowadzonych wywiadach wiadać także ogromną rolę, jaką odgrywają wykształcone przez poprzednią współpracę procedury organizacyjne i utarte praktyki komunikacyjne. Dzięki nim duża liczba pojawiających kwestii jest załatwiana od ręki i nie wymaga wyjaśnień: „po prostu dobrze się rozumiemy (...) oni dobrze znają nasze potrzeby i dobrze orientują się w pracy, którą my wykonujemy” (Möllering 2006, s. 181).

Jeśli chodzi o polski rynek, można znaleźć przykłady tego, jak firmy dzięki pozytywnym doświadczeniom w poprzedniej współpracy decydują się na rozpoczęcie nowych projektów. Co ciekawe, nie chodzi tylko o wzajemne zaufanie i wykształcone praktyki koordynacji, czyli korzyści wewnętrzne dla kooperujących przedsiębiorstw. Zaangażowane we wspólne projekty przedsiębiorstwa używają faktu wcześniejszej współpracy jako argumentu w promocji swoich działań. Na przykład, w związku z przetargiem na tzw. myto elektroniczne, przygotowywanym przez Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad, można obserwować w prasie nasilającą się aktywność informacyjną konsorcjów składających oferty. Jednym z oferentów jest konsorcjum MyToll, w którego skład wchodzi cztery firmy: Sattellit, Efkon, Strabag i Kulczyk Holding. Firmy te doskonale się znają

i już wcześniej realizowały wspólnie projekty. Strabag współpracował z Kulczyk Holding przy budowie autostrady A2, Kulczyk Holding wraz z Deutsche Telekom (Satellic to spółka zależna od Deutsche Telekom AG) byli udziałowcami Ery GSM, z kolei Satellic i Efon realizowali wspólnie projekty technologiczne w Niemczech i Austrii. W oficjalnych materiałach informacyjnych spółki MyToll Thomas Hoefner, jeden z dyrektorów Strabag, mówi: „Współpraca przy budowie autostrady A2 dowiodła, że wspólnie jesteśmy w stanie sprawnie zrealizować duże przedsięwzięcia o wartości wielu miliardów złotych, mieszcząc się w założonym budżecie i ramach czasowych oraz zachowując przy tym najwyższą jakość”.

Na tle wielu dzisiejszych opinii o krótkotrwałości związków biznesowych imponująco wygląda czterdziestoletnia historia polskiej firmy meblarskiej Meblopol (dystrybucja narzędzi meblarskich i sprzedaż mebli) i niemieckiego producenta precyzyjnych narzędzi do mechanicznej obróbki drewna Leuco. Pierwsze kontakty z Leuco firma nawiązała pod koniec lat 60., importując do Polski nowoczesne narzędzia specjalistyczne, głównie na własne potrzeby. Intensyfikacja współpracy nastąpiła w połowie lat 70., gdy Meblopol stał się importerem na rynek polski narzędzi Leuco, szczególnie pił do obróbki płyt wiórowych, które to piły zrewolucjonizowały technologię produkcji mebli w Polsce. W latach 80. i 90. obie firmy przeszły gruntowne transformacje. Leuco z firmy rodzinnej stała się międzynarodowym koncernem z oddziałami w kilkunastu krajach świata. Meblopol, początkowo Przedsiębiorstwo Zaopatrzenia Przemysłu Meblowego, stał się czołową w swojej branży, rentowną i cenioną spółką. Ze względu na długoletnie wcześniejsze doświadczenia, w 1989 roku firmy utworzyły wspólny skład celny, który funkcjonował do momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. Kolejne lata przynosiły dalsze rozszerzanie współpracy: przy Meblopolu utworzono serwis narzędzi Leuco. Jak w 2010 roku informował w swych materiałach firmowych Meblopol: „Sukces współpracy firmy Meblopol polega na ścisłym współdziałaniu z producentem, co przejawia się między innymi w nieustannym szkoleniu pracowników T.G. Meblopol przez specjalistów Leuco oraz stworzeniu grupy doradców technicznych mogących rozwiązywać każde zadanie techniczne pojawiające się w procesie produkcyjnym związane z funkcjonowaniem narzędzi (...) Długoletnia współpraca pomiędzy firmami sprawia, że Meblopol jest w stanie profesjonalnie zaopatrzyć najbardziej wymagających odbiorców”.

Wieloletnia współpraca przedsiębiorstw staje się w ten sposób źródłem przewagi konkurencyjnej nad potencjalnymi nowymi graczami na rynku dystrybucji narzędzi.

2.1.5. Otoczenie kulturowe

Kultury różnią się od siebie w zakresie wsparcia i przyjazności wobec współpracy (Kiezun 1991). Obrazowo o roli kultury w gospodarce pisze Kołodko (2008, s. 308), wskazując, że można „przyrównać ją do roli charakteru w rozwoju człowieka. Inny miał Kain, inny Abel; inny Dr Jekyll, a inny Mr Hyde. Inny charakter (czyli kulturę) ma nordycka społeczna gospodarka rynkowa, inny anglosaska gospodarka neoliberalnego kapitalizmu”. Jednym ze wskaźników, na ile dana kultura będzie promowała współpracę między organizacjami (szczególnie takimi, które nie mają wcześniejszych wspólnych doświadczeń), jest tzw. uogólnione zaufanie (Cook i Gerbasi 2009). Przykładowo, Yamagishi i Yamagishi (1994) w niezwykle ciekawym eksperymencie pokazują, że Amerykanie osiągają lepsze wyniki w obszarze uogólnionego zaufania niż Japończycy. Powszechnie stosowanym miernikiem uogólnionego zaufania są regularne badania w międzynarodowym projekcie World Value Survey (European Values Study Group... 2005). Obywatele różnych państw świata są pytani o deklarowane zaufanie w stosunku do różnych podmiotów (od bliskich – rodzina, do dość abstrakcyjnych, takich jak obcokrajowcy). Na podstawie tych pytań można wskazać różne poziomy uogólnionego zaufania w poszczególnych krajach. Porównując na przykład Stany Zjednoczone i Polskę, można zauważyć, że o ile w zakresie zaufania do bliskich kraje te nie różnią się w sposób istotny, o tyle poziom uogólnionego zaufania w Stanach jest wyższy niż w Polsce (tabela 2.1).

Uogólnione zaufanie, element składowy kapitału społecznego (Lin 2001), ma istotny wpływ na współpracę w gospodarce. W dużej mierze znajduje ono odbicie w takich postawach, jak otwartość na partnerów, chęć do podejmowania współpracy z partnerem wcześniej nieznanym, przekonanie co do pewności umów i możliwości egzekwowania wzajemnych zobowiązań. Kraje o wysokim uogólnionym zaufaniu zwykle mają stabilne instytucje państwa, sprawny aparat sprawiedliwości, dobrze rozwinięte nieformalne metody koordynacji współpracy, takie jak systemy reputacji (Cook i in. 2004, Putnam 2000).

Tabela 2.1. Zaufanie relacyjne i uogólnione – Polska i Stany Zjednoczone

| Pytania | Stany Zjednoczone | | Polska | |
|---|---|------------------------|---|------------------------|
| | poziom zaufania (1 – brak zaufania, 4 – pełne zaufanie) | odchylenie standardowe | poziom zaufania (1 – brak zaufania, 4 – pełne zaufanie) | odchylenie standardowe |
| Jak bardzo ufasz członkom rodziny? | 3,71 | 0,50 | 3,70 | 0,52 |
| Jak bardzo ufasz osobom z sąsiedztwa? | 2,90 | 0,60 | 2,80 | 0,66 |
| Jak bardzo ufasz osobom, które poznałeś osobiście? | 3,26 | 0,568 | 2,26 | 0,54* |
| Jak bardzo ufasz osobom, które spotykasz po raz pierwszy? | 2,30 | 0,70* | 2,06 | 0,66 |
| Jak bardzo ufasz obcokrajowcom? | 2,78 | 0,62 | 2,37 | 0,70 |
| N | 1205 | | 959 | |

* $p < 0,05$, test dwustronny

Opracowanie własne na podstawie: European Values Study Group and World Values Survey Association (2005).

W swoich badaniach Huff i Kelley (2003) pokazują, że menedżerowie banków z krajów o kulturze indywidualistycznej (np. Stany Zjednoczone) mają mniejszą skłonność do nieufności niż menedżerowie banków z krajów kolektywistycznych (np. Chiny, Malezja, Hongkong, Japonia, Korea i Tajwan). Inglehardt i współpracownicy (2000) oraz Zak i Fakhar (2006) wskazują, że ludzie z krajów takich, jak Norwegia, Szwecja, Dania i Kanada częściej postrzegają innych jako godnych zaufania niż ludzie z Turcji, Filipin, Peru czy Brazylii. Cook i współpracownicy (2005b) udowodnili empirycznie, że tego typu różnice między krajami mogą wpływać na chęć i prawdopodobieństwo rozpoczynania i utrzymywania relacji. Seria eksperymentów, które przeprowadzili, dowiodła,

że Amerykanie podejmowali większe ryzyko i w rezultacie mogli budować znacznie silniejsze relacje współpracy. Te wyniki zdają się wskazywać, że aktorzy z kultur o wysokim poziomie unikania ryzyka mniej opierają się na zaufaniu niż aktorzy z kultur bardziej neutralnych wobec ryzyka. Kontynuując ten tok myślenia, Slemrod i Katsuscask (2005) dowodzą, że opłacalność bycia godnym zaufania zależy od poziomu uogólnionego zaufania w danym kraju. Opierając się na danych uzyskanych od uczestników z 18 krajów, doszli do wniosku, że okazywanie zaufania jest tym efektywniejsze, im wyższy jest poziom uogólnionego zaufania w danym kraju. Jest to zgodne z argumentem Sztompki (1999a, 2007), że zaufanie i nieufność są częścią doświadczenia wspólnot ludzkich do tego stopnia, że stają się regułą kulturową, to znaczy są przyjmowane nieświadomie, i ludzie uczą się w takich kulturach (zaufania bądź nieufności) funkcjonować. Podsumowując, rezultaty istniejących badań wskazują, że praktyki zarządzania współpracą międzyorganizacyjną różnią się w zależności od kontekstu, w którym mają miejsce.

Jak zwraca uwagę Nowakowski (1999), rola kontekstu kulturowego w praktyce gospodarczej rośnie, ponieważ wzrasta ilość możliwości nawiązywania współpracy pomiędzy organizacjami pochodzącymi z różnych kultur (w wąskim rozumieniu – jako zmiennej niezależnej, Smircich 1983). Ma to związek z „ugruntowywaniem się kilku głównym tendencji w gospodarce światowej: ogólnym wzrostem operacji o zasięgu międzynarodowym (globalnym), rosnącą rolą międzynarodowych inwestycji bezpośrednich i międzynarodowych aliansów strategicznych oraz zmianą ogólnej perspektywy procesów zarządzania w kierunku ich internacjonalizacji” (Smircich 1983, s. 9). Podręczniki z zakresu zarządzania międzynarodowego (zob. np. Koźmiński 1999, Nowakowski 1999) obfitują w przykłady przedsięwzięć współpracy międzyorganizacyjnej, np. w formie międzynarodowych aliansów strategicznych albo spółek *joint venture*, w których zasadniczym wyzwaniem dla menedżerów stają się uwarunkowania związane z kulturą narodową i/lub kulturą organizacji. Co więcej, kultura często jest traktowana jako „czarna skrzynka” (*black box*), trudna do zrozumienia i tym łatwiej uznawana za przyczynę różnego typu menedżerskich pomyłek (por. Koźmiński 2004).

2.1.6. Otoczenie instytucjonalne

Jeśli chodzi o otoczenie instytucjonalne, przede wszystkim warto wyjaśnić, w jaki sposób rozumie się tu instytucje. Chodzi przede wszystkim o instytucje formalne, określające praktyki współpracy między przedsiębiorstwami. Kanck i Zak (2003) twierdzą, że sprawne i uważane za bezstronne instytucje mogą odgrywać ważną rolę we wspieraniu relacji międzyorganizacyjnych. Dokonują tego poprzez wzmacnianie litery prawa, redukcję nierówności, ułatwianie porozumienia między ludźmi, które wszystkie razem wzmacniają porządek społeczny i ogólnie poprawiają wiarygodność innych. Niepewność i ryzyko współpracy między organizacjami są w takich kontekstach mniejsze.

Otoczenie instytucjonalne może odgrywać istotną rolę w strukturyzowaniu współpracy między organizacjami, ponieważ może ułatwiać nawiązywanie kontaktów, zapewniając zewnętrzny, formalny mechanizm koordynacji i kontroli. Jest to niezwykle istotne, gdyż w praktyce umożliwia kooperację między stronami, które niewiele o sobie wiedzą, a nawet sobie nie ufają (Yamagishi i in. 1998). Choć niekoniecznie świadczą one bezpośrednio o wiarygodności partnera, zapewniają jednak ramy funkcjonowania, w których strony są efektywnie zobowiązane do dotrzymania wzajemnych zobowiązań (Sitkin i Roth 1993). Można sobie wyobrazić sytuację, w której dwie firmy nie mają do siebie zaufania, jednak podejmują współpracę na podstawie kontraktu, ponieważ mają świadomość, że zapisy umowne mogą zostać szybko i skutecznie wyegzekwowane nawet wtedy, gdy partner zawiedzie (oczywiście kontrakty nigdy nie przewidzą wszystkiego, dlatego w nauce odbywa się dyskusja o zaufaniu nawet w kontekście bardzo skutecznych instytucji; jest to jednak problem poboczny z punktu widzenia poruszanej tutaj problematyki, zob. np. Yang 2007).

Sprawnie funkcjonujące instytucje wspierają współpracę między firmami, ponieważ sprawiają, że między nieznanymi sobie stronami pojawia się silny „trzeci” podmiot. Pełni on dla partnerów funkcję gwaranta wiarygodności (Cook i Gerbasi 2009), bo, po pierwsze, określa ramy akceptowanego w określonym kręgu zachowania, po drugie, zapewnia egzekwowanie wspólnych uzgodnień. Udowodniono, że w stabilnym i wiarygodnym otoczeniu firmy chętniej wchodziły w relacje z partnerami zewnętrznymi. Natomiast w społeczeństwach,

w których instytucje egzekwujące prawo są słabe, formalne sposoby zabezpieczania współpracy takie jak kontrakty niewiele znaczą (Cook i Gerbasi 2009, Radaev 2002).

Opublikowane niedawno jednocześnie dwa raporty z historycznych badań empirycznych dostarczają ciekawych wniosków dotyczących wpływu instytucji na życie gospodarcze. Carruthers (2009) analizuje transformację rynku pożyczek w Stanach Zjednoczonych, a Hoffman i współpracownicy (2009) przedstawiają analizę francuskiego rynku kredytów w latach 1740–1899. Konkluzje dotyczące otoczenia instytucjonalnego są wspólne dla tych badań, choć powstawały one niezależnie i dotyczą innych obszarów kulturowych i innych okresów. Kluczową determinantą funkcjonalności rynków finansowych okazują się instytucje formalne. Jedynie w okresach społecznego niepokoju, wojen i konfliktów, na pierwszy plan wysuwają się nieformalne metody koordynacji. Oba badania dowodzą także, że najważniejsze są te instytucje, które pozwalają na uzyskanie prawdziwej i możliwie wyczerpującej informacji o partnerach. Oba badania zwracają także uwagę na konieczną wysoką jakość instytucji i ich wiarygodność. Jak dowodzi choćby ostatni kryzys finansowy, jest to bardzo istotne, ponieważ obecnie nie brakuje instytucji, które, choć rozbudowane i pozornie solidne, nie tylko nie stabilizują relacji między uczestnikami życia gospodarczego, dostarczając im rzetelnych informacji i zapewniając gwarancje egzekwowania prawa, ale wręcz same często wprowadzają ich w błąd.

Jak pisze Kołodko (2008, s. 292) „aby poprawić sytuację gospodarczą, nie wystarczy zmienić poglądy czy nawet tych, którzy są ich nosicielami. Trzeba zmieniać politykę, a to niekiedy wymaga uprzedniej zmiany instytucji”. Instytucje mają zatem zasadniczy wpływ na życie gospodarcze społeczeństw (zob. Morawski 2001 i 2010). Instytucje wspomagające rozwój zapewniają przede wszystkim bezpieczeństwo obrotu gospodarczego oraz absorpcję postępu technologicznego. Ponadto warto pamiętać, że te same instytucje, w zależności od kontekstu, mogą odgrywać rolę pożyteczną i szkodliwą, jak dzieje się to na przykład z patentami i znakami towarowymi (Kołodko 2008, s. 295).

Szczególnie trudne jest zarządzanie współpracą, która łączy różne konteksty instytucjonalne bądź odbywa się w środowisku instytucjonalnej zmiany, jak miało to miejsce w Polsce po 1989 roku (Koźmiński i Sztompka 2004, Morawski 1998, Sztompka 1999b). Jest to zwykle okres niestabilności i niepewności, ponieważ „zmia-

na systemowa odbywa się na drodze prób i błędów” (Morawski 1998, s. 11).

Otoczenie kulturowe i otoczenie instytucjonalne są częściami tzw. makrootoczenia przedsiębiorstwa. „Makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikających z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, społecznym” (Gierszewska 2000, s. 41). Makrootoczenie jest tak samo istotne dla pojedynczych przedsiębiorstw, jak i dla przedsięwzięć współpracy międzyorganizacyjnej, ponieważ, jak mówią teoretycy zarządzania strategicznego, menedżerowie nie mają możliwości jego zmiany, a mogą jedynie aktywnie reagować i dostosowywać się do niego (Gierszewska 2000). Instytucje i kultura są z sobą w praktyce nierozzerwalnie sprzężone, do tego stopnia, że przeszczepianie na inny grunt określonych rozwiązań instytucjonalnych, także w dziedzinie współpracy między organizacjami, może przynosić albo doskonałe, albo opłakane skutki (por. Lazerson i Lorenzoni 2006).

MECHANIZMY KONSTRUOWANE

Oprócz mechanizmów kontekstowych organizacje współpracujące z sobą mogą także z własnej inicjatywy kreować współzależności, tak aby zbliżyć się do siebie i dodatkowo zabezpieczyć współpracę. Do samodzielnie konstruowanych mechanizmów należą wspomniane wcześniej: umowy, wejście w strukturę własnościową (*equity swaps*), poszukiwanie i wybór partnera, negocjacje, zakres kontaktu oraz inwestycje w zasoby dedykowane.

2.1.7. Umowy

Umowy stanowią najbardziej podstawowy mechanizm formalizacji relacji między organizacjami. Współpracujące organizacje zwykle zawierają jakiś rodzaj kontraktu, od krótkich jednostronicowych umów po rozbudowane konstrukcje, w których tworzenie zaangażowani mogą być partnerzy zewnętrzni (np. konsultanci i specjalistyczne kancelarie prawne). Z perspektywy teorii zarządzania istnieją nawet badania empiryczne, które na podstawie analizy kontraktów wyprowadzają wnioski na temat jakości współpracy między stronami (por. Faems i in. 2008, Vlaar 2008).

Umowy mogą określać zakres zadań i obowiązków stron w współpracy do tego stopnia, że inne nieformalne metody koordynacji (np. zaufanie) stają się mało istotne (Das i Teng 2001, Dyer i Singh 1998, Gulati 1995, Inkpen i Currall 2004). Z tej perspektywy widać, że kontrakty służą do ograniczania niepewności w relacjach biznesowych, zmniejszają bowiem obszar nieprzewidywalności w zachowaniach partnera (Luhmann 1979, Nooteboom 2002). Kontrakty zapobiegają także potencjalnym problemom w zakresie podziału zadań i obowiązków stron, ułatwiają rozwiązywanie sporów oraz upraszczają procesy podejmowania decyzji (Reuer i Arino 2007).

W relacjach i kontekstach, w których możliwe jest sporządzenie dobrej umowy i można mieć pewność, że będzie ona skuteczna, umowa może stanowić istotny mechanizm zabezpieczania współpracy (zob. Jabłońska-Bonca 2007). Biorąc pod uwagę właśnie egzekwowanie zapisów kontraktowych, w relacjach między firmami z różnych krajów dokonuje się wyboru jurysdykcji, w której będą rozstrzygane ewentualne spory – nierzadko jest to „trzecia” jurysdykcja, obca dla każdego z partnerów, wybrana właśnie ze względu na walory ewentualnej egzekucji. Podobnie strony mogą umówić się na rozstrzygnięcie sporów w trybie pozasądowych, np. w ramach arbitrażu (Jemielniak 2005, Jemielniak i Mikłaszewicz 2010).

Umowy między przedsiębiorstwami są także często warunkowane szerszym kontekstem prawnym transakcji, który Gierszewska (2000, s. 46) nazywa „otoczeniem prawnym”. Obejmuje ono takie kwestie, jak regulacje i rozwiązania legislacyjne, decydujące o możliwościach rozwoju na przykład konkretnych sektorów w gospodarce. Odbicie w umowach między przedsiębiorstwami znajdują także międzynarodowe regulacje prawne decydujące na przykład o tym, że porozumienia między firmami w określonych sektorach albo o określonym wolumenie poddawane są badaniu przez międzynarodowe agencje, choćby do spraw konkurencji.

Faems i współpracownicy (2008) opisują ciekawy przypadek współpracy dwóch firm, które zawiązały w pewnym odstępie czasu (1998 i 2000) dwa aliansy strategiczne w zakresie działalności badawczo-rozwojowej między firmą zajmującą się profesjonalną grafiką (GRAPH) a producentem technologii atramentowych (JET). Skupiając się na analizie kontraktów zawieranych w ramach obu aliansów, autorzy przeprowadzili jakościową analizę zapisów umownych, uzupełnioną następnie o wywiady z przedstawicielami obu firm

zaangażowanych we współpracę. Jak się wydaje, jest to pierwsza tego rodzaju praca opublikowana przez specjalistów z zakresu zarządzania (a nie prawników), ponieważ wcześniej badanie kontraktów ograniczało się niemal wyłącznie do konstruowania wskaźników „formalizacji” relacji, najczęściej przez wskazanie długości umowy i/lub liczby paragrafów. Jakościowa analiza faktycznej zawartości zapisów pozwala na wnioskowanie dotyczące procesu koordynacji współpracy między stronami. Faems i współpracownicy (2008) opisują, w jaki sposób szczegółowa i precyzyjna treść kontraktu strukturyzowała relacje między stronami, ograniczając niepewność: „Oprócz celów głównych i celów cząstkowych współpracy, nieprzekraczalnych terminów oraz standardów jakościowych, które jasno określały oczekiwane efekty pracy JET (tzn. dostarczenie głowic drukujących), kontrakt zawierał również zapisy określające zadania, które JET miał obowiązek wykonywać, aby osiągać cele cząstkowe. Na przykład, zostało ustalone, że podczas pierwszych sześciu miesięcy obowiązywania porozumienia JET wykona następujące zadania: przydzielenie zasobów do projektu oraz ustalenie procedur działania (...) Szczegółowe określenie specyfikacji głowic drukujących zamówionych przez GRAPH (...) Na zakończenie tego etapu zespół projektowy JET opracuje formalne zalecenia zawierające projekt głowicy oraz plany i szczegółowe wyliczenia finansowe obejmujące czas pozostający do zakończenia projektu, to jest ostatecznego wyprodukowania głowic” (Faems i in. 2008, s. 24–25).

Osobnym pytaniem dotyczącym umów jest faktyczna treść zapisów: na ile powinna być ona szczegółowa. W zależności od wielu czynników (np. przedmiotu współpracy, stopnia zaufania między stronami) umowa prawna może przybierać mniej lub bardziej rozbudowaną formę. Ponadto istotnym czynnikiem różnicującym kształt umów może być system prawny, w którym współpraca jest prowadzona.

Na gruncie nauk o zarządzaniu problematyka umów jest często poruszana w ramach tematyki architektury biznesu i struktur działalności gospodarczej (Trocki 2000, Trocki 2002). Wzrost znaczenia umów wiąże się ze wzrostem znaczenia współpracy między organizacjami w ogóle. Jak pisze Trocki (2002, s. 43–44): „Następuje wyraźne ograniczenie działalności gospodarczej realizowanej w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. (...) Dynamiczny rozwój otoczenia przedsiębiorstwa stawia coraz wyższe wymagania co do elastyczności, skuteczności i efektywności działania. Wymagania te nie mogą być spełnione w dostatecznym stopniu przez wielkie, zbiurokratyzowane struktury

organizacyjne przedsiębiorstw pomimo wypracowania wielu różnorodnych rozwiązań usprawniających ich działalność. (...) Rozszerza się w zauważalnym stopniu zakres działalności gospodarczej realizowanej w ramach struktur kapitałowych i kontraktowych”. W zależności od rodzaju struktury działalności gospodarczej (zob. wcześniej tabela 1.4) kontrakty mają różne formy – od zestandaryzowanych krótkich umów do skomplikowanych i obszernych zapisów powstających w wyniku długotrwałych i pracochłonnych negocjacji.

We współpracy międzynarodowej ta różnorodność jest dodatkowo wzbogacona przez fakt zróżnicowania systemów prawnych i ekonomicznych. Jak piszą Tynel i współpracownicy (2002, s. 88), „każda ze stron wykształcona jest w innym systemie prawnym i ekonomicznym i wobec tego mogą one z tym samym pojęciem wiązać odmienne znaczenia; ponadto zaś (...) kontrakt formułowany jest najczęściej w języku obcym dla co najmniej jednej ze stron, często odmiennym od języka urzędowego państwa, którego prawo właściwe jest do oceny kontraktu, a w dodatku niejednokrotnie obcym nawet dla osób dokonujących wykładni (sędziów lub arbitrów)”. Aby zapobiec wątpliwościom interpretacyjnym, strony często same wprowadzają do umów własne definicje czy reguły interpretacyjne. W rezultacie kontrakty między partnerami z różnych krajów są często bardzo rozbudowane. Ponadto zasadniczy kontrakt bywa uzupełniony licznymi załącznikami określającymi dokładnie warunki i tryb wykonania umowy, sposób rozliczeń itd. (por. Tynel i in. 2002).

2.1.8. Wejście w strukturę własnościową partnera (*equity swaps*)

Tematyka struktury własnościowej przedsiębiorstw obejmuje na przykład spółki typu *joint ventures* oraz mniejszościowe i większościowe udziały w partnerskim przedsiębiorstwie (Tsang 2000). Na gruncie polskiej literatury przedmiotu bardzo ciekawe opracowanie dotyczące tematyki powiązań między przedsiębiorstwami poprzez modyfikację ich struktur własnościowych przedstawia praca zbiorowa pod redakcją Nogalskiego i Walentynowicza (2004).

Partnerstwo w formie własnościowej stanowi również istotny formalny mechanizm ograniczający ryzyko współpracy. Jak wskazują wyniki badań, powoduje ono zbliżenie i upodobnienie interesów stron relacji oraz zmniejsza zagrożenie oportunistycznym (Madhok

1995, Mowery i in. 1996, Oxley 1997). Dzieje się to poprzez kreowanie wzajemnych zobowiązań *ex ante* oraz wytworzenie sytuacji bycia wobec siebie „zakładnikiem” (*mutual hostage situation*), ograniczając w rezultacie pokusę działań oportunistycznych (Dyer i Singh 1998, Williamson 1985, Williamson 1991).

Jeśli chodzi o formalne metody zabezpieczania współpracy, ciekawe badania przeprowadził Sampson (2007). Po przeanalizowaniu 463 aliansów strategicznych doszedł on do wniosku, że tzw. *equity joint ventures* okazują się skuteczniejsze, szczególnie w obszarze dzielenia się informacjami oraz podtrzymania wzajemnych zachęt do współpracy, niż alianse oparte wyłącznie na kontraktach. Ze względu na angażowanie namacalnych i łatwo mierzalnych zasobów czynią one wzajemne zobowiązania bardziej bezpośrednimi i łatwiej widocznymi dla partnerów.

Sojusze pieczętowane wymianą akcji są popularne na przykład w przemyśle samochodowym. Przykładem jest zawarty w kwietniu 2010 roku strategiczny alians Daimlera z Renault/Nissan. W ramach tego partnerstwa od 2013 roku w fabryce w Słowenii będą produkowane małe auta miejskie o wspólnej podstawowej konstrukcji, ale różniące się wyglądem. Renault będzie sprzedawał model jako nową wersję Twingo, a Daimler zamierza go promować jako następcę Smart ForFour. Sojusz ma formalnie charakter trójstronny, choć Renault i Nissan są partnerami już od 1999 roku (Renault posiada pakiet 44% akcji japońskiego koncernu, Nissan zaś ma 15% akcji Renault). Wymiana akcji miała następującą formę: „Swoj sojusz koncerny postanowiły przypieczętować wymianą akcji, których nie mogą sprzedać przez pięć lat. Daimler kupi 3,1 proc. akcji Renault z nowej emisji, w której weźmie też udział rząd Francji. Dodatkowo koncern ze Stuttgartu dostanie od Renault 3,1 proc. akcji Nissana, a koncern francuski i japoński otrzymają po 1,55 proc. akcji Daimlera” (Kublik 2010).

2.1.9. Negocjacje

Proces negocjacji stanowi okazję do zdobycia informacji o partnerze, do poznania się stron, a także ustalenia warunków potencjalnej współpracy, co pozwala na wzajemne dopasowanie oczekiwań oraz zrozumienie możliwości i ograniczeń partnera. Jak piszą Rządca i Wujec (1998, s. 37), w negocjacjach „dobre wyniki osiąga się przede wszystkim dzięki dobremu przygotowaniu”. Zatem poprzez samo zaangażowanie się w negocjacje strony wykonują pracę polegającą na zdobywaniu informacji na temat partnera oraz analizy jego (a także

własnych) interesów (Rządca 2003). Wiedza ta pogłębia się i weryfikuje w trakcie samych rozmów, ponieważ „negocjacje opierają się na wymianie informacji, co bardzo często daje możliwość znalezienia korzystnych dla obu stron, niestandardowych rozwiązań” (Rządca i Wujec 1998, s. 10). Istotne jest, że negocjacje odgrywają także ważną rolę zapobiegającą potencjalnym kłopotom, nie tylko poprzez określenie w umowie sposobów rozwiązywania konfliktów, ale nawet przez niedoprowadzenie do właściwego rozpoczęcia współpracy. Partnerzy, których zasoby i umiejętności nie przystają do siebie, a interesy nie są zbieżne, dzięki procesowi negocjacji mogą odstąpić od współpracy, która prawdopodobnie byłaby skazana na porażkę.

Przykładem negocjacji, które powstrzymały strony przed nawiązaniem współpracy, jest proces prywatyzacji energetycznej spółki Enea SA. W 2008 roku Enea zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Osiemnaście procent akcji nabył wówczas szwedzki koncern Vattenfall, z intencją zakupu w dalszej perspektywie pakietu kontrolnego. Decyzja o kupnie akcji w IPO została podjęta na podstawie informacji zawartych w prospekcie emisyjnym, kolejne zaś walory mogły zostać zakupione od Skarbu Państwa. Vattenfall, prawdopodobnie po bliższym zapoznaniu się ze stanem spółki i kontaktach ze Skarbem Państwa, nie zdecydował się złożyć oferty. Jednocześnie zasygnalizował, że nie robi tego, choć utrzymuje zainteresowanie spółką. Przekładając to na język praktyki, można zaryzykować twierdzenie, iż doszedł do wniosku, że w stosunku do istniejącego ryzyka spółka jest zbyt droga. Media donosiły wówczas: „Oprócz Vattenfall i CEZ wśród chętnych na zakup akcji Enea wymieniano niemiecki RWE oraz francuski GdF Suez. Największe szanse analitycy dawali Szwedom, którzy mają już 18,7 proc. akcji polskiego koncernu energetycznego Enea. Vattenfall jednak zaskoczył, nie odpowiadając na zaproszenie resortu skarbu do negocjacji, poinformował jednak w komunikacie, że nadal jest zainteresowany polską spółką. »Decyzja koncernu Vattenfall, aby nie składać oferty, powinna być postrzegana w świetle prowadzonego obecnie przeglądu projektów inwestycyjnych« – czytamy w komunikacie szwedzkiej spółki” („Gazeta Wyborcza” 2009).

Kolejnym podmiotem zaproszonym do negocjacji był niemiecki RWE. Po przeprowadzeniu badania *due diligence* i ta firma zdecydowała się jednak nie składać oferty. Ponownie wydaje się, że w wyniku negocjacji jedna ze stron doszła do wniosku, że zakup byłby nieopłacalny: „Oficjalnie procedura prywatyzacji miała się zakończyć w czwartek. Sygnały o tym, że niemiecki gigant może się wycofać

z kupna wielkopolskiego sprzedawcy prądu, pojawiały się od kilku dni. Ale bomba wybuchła dopiero wczoraj. Oficjalny komunikat RWE nie pozostawia złudzeń – ten etap prywatyzacji zakończył się klęską Skarbu Państwa: »Po przeprowadzonej analizie spółki RWE doszło do wniosku, że potencjalna oferta nie odpowiadałaby oczekiwaniom rynku«. Za ezopowym językiem kryje się prosta informacja – Enea jest za droga. Potencjalny inwestor miał bowiem ogłosić wezwanie na akcje spółki, uzależnione od ich giełdowego kursu. Skarb Państwa chciał też premię za sprzedaż większościowego pakietu. Prywatyzacja Enei od początku wisiała na włosku (...) Vattenfall był głównym kandydatem do przejścia firmy, ale nie zgłosił się do drugiego etapu prywatyzacji. Zrobiło to niemieckie RWE. Przez kilka miesięcy badało finanse Enei. Dlaczego RWE zrezygnowało? – Dla nas przy wycenie najważniejsze są wyniki spółki i jej perspektywy, a nie kurs giełdowy, który jest zmienny – papiery kosztowały od 14 zł do 23 zł. Poza tym na giełdzie jest za ledwie nieco ponad 2 proc. akcji, co sprawia, że ich kurs nie odzwierciedla wartości spółki – mówi »Gazecie« Filip Thon, prezes polskiej spółki RWE. – Jesteśmy zainteresowani rozwojem w Polsce, a co do Enei, to wszystko zależy od rozwoju sytuacji. – Jeśli porównamy wyniki Enei i jej kurs giełdowy, to spółka jest rzeczywiście za droga – mówi »Gazecie« prezes dużego koncernu energetycznego. – Resort rozegrał to najgorzej jak mógł, po prostu się zakiwał – wyjaśnia analityk branży. – Najpierw podkreślano, jaka to dobra spółka i ilu inwestorów się o nią bije, co oczywiście windowało kurs. Potem, kiedy zgłosiło się tylko RWE, minister skarbu mówił, że wciąż oczekuje na kontrwezwanie Vattenfalla, co RWE mogło odebrać jako grę nie fair” (Zasuń 2009).

Negocjacje zwiększają zatem wiedzę o sobie partnerów i wspomagają lepsze dopasowanie praktyk zarządzania w relacji. Jak wskazuje opisany przykład prywatyzacji spółki Enea, negocjacje mogą także powstrzymać strony przed angażowaniem się we współpracę przez rozpoznanie dopasowania możliwości i potrzeb partnerów na wczesnym etapie kontaktów.

2.1.10. Inwestowanie w dedykowane zasoby

Inwestycje dedykowane to takie inwestycje, które służą wyłącznie do wsparcia określonej grupy transakcji (tutaj: współpracy z konkretną organizacją), dla których koszty utraconych możliwości są wyższe niż najlepsze zastosowanie alternatywne (Williamson 1985). Mogą

one być potencjalnym źródłem znacznych korzyści dla stron współpracy międzyorganizacyjnej. Dla podmiotu dokonującego inwestycji niewątpliwie zwiększają one ryzyko i podatność na nadużycia przez obranego partnera (David i Han 2004, Subramani i Venkatraman 2003), jednocześnie jednak wiążą one strony przez dopasowanie zasobów – perspektywa ponownej współpracy z partnerem, który „wyspecjalizował” się w obsłudze określonego przedsiębiorstwa, jest bardziej atrakcyjna niż poszukiwanie nowych kontrahentów. Inwestycje dedykowane mogą przybierać różne formy – od zakupu specjalistycznego wyposażenia po integrację systemów IT, inwestycje w kapitał ludzki czy inne zasoby niematerialne (Lazzarini i in. 2008). Wyspecjalizowane zasoby wytwarzają większą niż przeciętna wartość dla partnerów, dlatego wiążą ich z sobą w szczególny sposób (Rokkan i in. 2003). Pozwalają one na czerpanie korzyści płynących ze zbudowania relacji opartej na wyspecjalizowanych zasobach z tym samym partnerem w dłuższym czasie (Dyer i Singh 1998, Jap i Ganesan 2000, Subramani i Venkatraman 2003, Zollo i in. 2002).

Gdy obie strony dokonują inwestycji w zasoby dedykowane, kreują sytuację bycia wzajemnym „zakładnikiem”, przez co zwiększa się także postrzeganie ciągłości i długoterminowej orientacji w relacji (Poppo i in. 2008). Jednak nawet jednostronne dostosowania mogą stać się istotnym mechanizmem ograniczającym ryzyko oportunistyczne po stronie organizacji, której partner dokonuje inwestycji. Jednostronne inwestycje dedykowane stają się bowiem samoumacniającym się mechanizmem dla inwestora, ponieważ oczekuje on, że w ten sposób przez wzajemność ograniczy ewentualne oportunistyczne zachowanie partnera (Rokkan i in. 2003).

Przykładem jednostronnych inwestycji w zasoby dedykowane w celu zainicjowania bądź wzmocnienia współpracy są na przykład polskie specjalne strefy ekonomiczne (zob. Owczarski 1997). Utworzenie specjalnej strefy ekonomicznej, oprócz warunkowanych regulacjami prawnymi przywilejów dla inwestorów, wiąże się także z wieloma zmianami organizacyjnymi w urzędach powiatów i gmin, na których terenie znajduje się strefa. Powstają specjalne komórki organizacyjne, których zadaniem jest werbowanie oraz obsługa inwestorów. Administracja specjalnych stref ekonomicznych zajmuje się nie tylko obsługą obecnych inwestorów, lecz także aktywnie działa na rzecz pozyskania nowych firm, prowadząc działania informacyjne i promocyjne (por. Kryńska 2000). Stworzenie specjalnej strefy ekonomicznej to z perspektywy goszczącego regionu inwestycja w infra-

strukturę oraz zasoby do obsługi potencjalnych inwestorów, którą ponosi się w nadziei na uzyskanie długoterminowych korzyści.

Przykładem inwestycji dwustronnej w zasoby dedykowane jest współpraca producentów i dostawców. Na rynku motoryzacyjnym powszechną praktyką jest tworzenie ścisłych więzi między producentami części a fabrykami samochodów, co pozwala na zwiększenie szybkości produkcji, a przede wszystkim sprzyja utrzymywaniu jakości finalnych produktów – samochodów. Współpracujące firmy inwestują w długoterminową relację w imię wspólnych korzyści. Kooperacja koncernu samochodowego z dostawcą oznacza niejednokrotnie zintegrowanie niektórych aspektów działania organizacji, np. systemów zamówień i kontroli stanu zapasów, systemów kontroli jakości, technologii produkcyjnych. Koncern motoryzacyjny może nawet być właścicielem specjalistycznych maszyn udostępnionych partnerowi, a także zagwarantować sobie prawo wglądu w stan finansów kooperanta (Simon 2010). Z drugiej strony, decydując się na ścisłą współpracę z konkretnym odbiorcą, dostawca ponosi koszty inwestycji dostosowawczych w kontekście wymagań partnera, najczęściej zyskuje jednak jednocześnie klienta i pewność zbytu produkcji w długim okresie. Interesującą koncepcją realizowaną także w przemyśle samochodowym, w którym inwestycje w zasoby dedykowane odgrywają kluczową rolę, jest tzw. co-sourcing (Bates 1997, Wodecka-Hyjek 2005). Jest to współpraca między przedsiębiorstwami, w której zarówno dostawca, jak i odbiorca towaru/usługi są odpowiedzialni za dostarczenie środków do ich realizacji. Przykładowo, w ramach co-sourcingu odbiorca usługi deleguje do pomocy dostawcy w realizacji zlecenia menedżerów i ekspertów wspierających projekt specjalistyczną wiedzą. Odbiorca przez cały czas ma możliwość monitorowania procesu produkcji. Jest to forma współpracy, w której obie strony dokonują znacznych inwestycji: dostawca zgadza się na ingerencję odbiorcy w wewnętrzną działalność, a także udostępnia mu wiele informacji o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Odbiorca zaś inwestuje swoje zasoby w proces wsparcia partnera w procesie realizacji zleceń.

2.1.11. Rozbudowane metody poszukiwania i wyboru partnerów

Kategoria „poszukiwanie i wybór partnerów” obejmuje działania mające na celu wyszukanie potencjalnych partnerów oraz, często rozbudowaną, ocenę ich możliwości, kwalifikacji oraz celów i za-

miarów (Buskens i in. 2003, Gulati 1995, Rangan 2000). Głównym celem tych działań jest proaktywne rozwiązanie możliwych problemów związanych ze współpracą oraz ocena komplementarności firm wraz ze wskazaniem i oceną ich słabych i silnych stron (Doz i Hamel 1998). Dotychczas przeprowadzone badania potwierdzają, że wysiłek włożony w proces wyszukiwania i wyboru partnerów we współpracy międzyorganizacyjnej pomaga ograniczyć problemy oraz konflikt interesów, będące rezultatem niedopasowań natury kulturowej, organizacyjnej, zasobowej czy strategicznej (Barkema i Vermeulen 1997, Lane i Lubatkin 1998, Luo 2002). Co więcej, mogą one pomóc w ocenie realności i szans powodzenia wspólnego przedsięwzięcia (Geringer 1991) oraz generalnie zwiększają ilość informacji dostępnych partnerom na temat siebie nawzajem. W efekcie zmniejsza się asymetria informacji i polepsza się zrozumienie wzajemnych motywów, możliwości i ograniczeń, kompetencji, obszaru współpracy oraz środowiska, w którym obie firmy funkcjonują. To z kolei pozwala na bardziej efektywne negocjacje, redagowanie bardziej dopasowanych umów i „wyprzedzające” rozwiązywanie pojawiających się problemów (Wathne i Heide 2004).

Interesującym przykładem działania procesów poszukiwań i selekcji jest planowana sprzedaż banku Banku Zachodniego WBK (BZWBK). Od marca 2010 roku, gdy agencje doniosły, że właściciel BZWBK Allied Irish Bank (AIB) szuka inwestora dla swojej polskiej sieci, można obserwować przebieg transakcji przejęcia. Ze względu na specyfikę sektora bankowego oraz możliwych zainteresowanych kupców (jeden z nich to potentat na polskim rynku – PKO BP kontrolowany przez Skarb Państwa) dyskusja na temat zakupu BZWBK rozgorzała nie tylko w kręgach bankowców, ale także wśród polityków i ekonomistów. Choćby na podstawie lektury prasy codziennej można stworzyć ciekawy katalog powodów, dla których PKO BP powinien bądź nie powinien przejmować konkurenta. Byłaby to zarazem prawdopodobnie dość szczegółowa mapa zagrożeń (i szans) potencjalnej transakcji. Prasa jest niemal niezależnym od zainteresowanych podmiotów kanałem zbierania informacji o sobie nawzajem oraz o możliwej przyszłości wspólnego przedsięwzięcia. Drugim kanałem są wysiłki podejmowane bezpośrednio przez zainteresowane strony. AIB, poprzez informację o poszukiwaniu inwestora, wysłał na rynek sygnał i zaprosił do składania ofert, udostępniając jednocześnie zainteresowanym podstawowe informacje o podmiocie wystawionym na sprzedaż. Po stworzeniu tzw. krótkiej listy w lipcu 2010

roku rozpoczęły się rozmowy z czterema potencjalnymi inwestorami. Jednocześnie ewentualni kupcy zyskali wgląd w księgi i dokumentację BZWBK, w ramach procesu badania *due diligence*.

Jak widać na zaprezentowanym przykładzie, procesy poszukiwania i selekcji mogą mieć rozbudowany i także częściowo sformalizowany charakter. Ograniczają one ryzyko w transakcji, ponieważ pozwalają stronom dokładnie się poznać, poznać przedmiot transakcji, jej ewentualny przebieg, a przede wszystkim uzgodnić interesy partnerów – w tym wypadku kupującego i sprzedającego.

Innym przykładem procesu poszukiwania i selekcji – tym razem niepomyślnie zakończonemu – jest historia prywatyzacji polskiego przewoźnika PLL LOT. Pogłoski o prywatyzacji spółki pojawiły się już w pierwszej połowie lat 90. Od 1995 roku rozpoczął się jednak spadek rentowności LOT-u. Ze względu na dość powolne przygotowania i brak zgody politycznej co do działań wokół LOT-u, dopiero we wrześniu 1999 roku udało się doprowadzić do rozpoczęcia procedury przetargowej na 38% akcji. Na tzw. krótkiej liście znalazły się trzy przedsiębiorstwa: SwissAir, Lufthansa i British Airways. Wyłączność na negocjacje otrzymał SwissAir, ku rozgoryczeniu pozostałych oferentów („Rzeczpospolita” 1999). SwissAir wkrótce po dokonaniu tej akwizycji sam musiał borykać się z poważnymi problemami, które doprowadziły do bankructwa firmy – w związku z tym nie miał możliwości zajmowania się nowo nabytą polską spółką, która potrzebowała zarówno istotnych inwestycji, jak i restrukturyzacji. Później, w wyniku kontroli Najwyższej Izby Kontroli, pojawiły się oskarżenia pod adresem zarządu LOT-u, które doprowadziły do zajęcia się przez prokuraturę sprawą sojuszu LOT-SwissAir. W 2001 roku pojawiały się informacje, że Ministerstwo Skarbu Państwa planuje wprowadzić LOT na giełdę. Prywatyzacja ta była ujęta w projekcie budżetu na 2002 rok. W związku z zawirowaniami wokół upadłego SwissAir okazało się to jednak niemożliwe. Jednocześnie sytuacja spółki pogarszała się. Pod koniec 2003 roku ponownie pojawiła się informacja, że prywatyzacja zostanie wstrzymana. W 2004 roku okazało się, że skomplikowana sytuacja związana z posiadaniem części akcji LOT-u przez syndyka SwissAir, w połączeniu z trudnościami w sektorze przewozów pasażerskich oraz zmniejszającą się rentownością samego LOT-u, czyni sprzedaż przedsiębiorstwa trudną i nieopłacalną.

Przykład LOT-u wskazuje, że procesy poszukiwania i selekcji, jeśli są zaniedbane bądź przeprowadzone w sposób powierzchowny,

mogą stanowić zagrożenie dla powodzenia współpracy międzyorganizacyjnej. Stanowią jednocześnie obszar niewykorzystanej szansy w ramach dostępnych metod koordynacji współpracy.

2.1.12. Zakres współpracy

Kategoria zakresu współpracy obejmuje skalę przedsięwzięcia oraz skalę zaangażowania przedstawicieli współpracujących organizacji we wspólne projekty. Zasadniczo inaczej kształtują się przedsięwzięcia współpracy, w których uczestniczy tylko niewielu pracowników reprezentujących partnerów (np. wyłącznie działy marketingu albo dział badań i rozwoju z działem produkcji), a inaczej, gdy współpraca obejmuje niemal całe organizacje. Przykładowo, przy długotrwałych projektach informatycznych, takich jak wspomniane wcześniej ZUS i Prokom, współpraca na przestrzeni lat objęła wszystkich pracowników ZUS, którzy musieli przejść szkolenia w zakresie użytkowania nowego systemu IT. O szerokim zakresie zaangażowania można mówić także po stronie Prokomu, gdzie stałym uczestnikiem współpracy jest nie tylko zespół projektowy, lecz także zarząd czy dział PR.

Szeroki zakres współpracy ułatwia *sensemaking* (Weick 1979, Weick 1995) na wielu poziomach oraz umożliwia partnerom lepszą ocenę wzajemnych intencji i umiejętności (Ariño i in. 2001, Faems i in. 2008). Dodatkowo pozwala on partnerom na dokładniejszy wzajemny monitoring, jako że dostępnych jest więcej informacji i uczestnicy relacji mogą wzajemnie sprawdzać sygnały płynące od obu stron na różnych poziomach i w różnych źródłach (Vlaar 2008). Tym samym łatwiejsze jest wskazywanie obszarów niepewności oraz kontrolowanie ryzyka we współpracy.

Przykłady szerokiego zakresu współpracy można znaleźć w realizacji projektów na rynku usług informatycznych (Latusek i Jemielniak 2007, Latusek 2008). Przykładowo, w przypadku tzw. rozwiązań informatycznych (*IT solutions*) firma informatyczna sprzedaje zespół produktów i usług, który może obejmować: audyt organizacyjny, propozycje optymalizacji, projekt systemu informatycznego, stworzenie systemu informatycznego, dostawę sprzętu do organizacji, wdrożenie systemu u kupującego, szkolenie pracowników w zakresie nowego systemu, serwis posprzedażowy. Projekty tego typu są zwykle długoterminowe – trwają co najmniej rok, a biorąc pod uwagę serwis systemu, wprowadzanie modyfikacji i szkolenia, nierzadko rozciągają się na kilka lat. Uczestnicy tego typu projektów, zarówno ze strony sprzedającego, jak i kupujące-

go, podkreślają, że warunkiem powodzenia wdrożeń informatycznych jest zaufanie i dobra znajomość partnerów, którą osiąga się przez intensywną współpracę na wielu poziomach organizacji. Jak podkreślają menedżerowie projektów informatycznych, najsłabszym ogniwem w tego typu projektach nie jest wcale kwestia technologii i zaprojektowania dobrego rozwiązania, lecz właściwe rozpoznanie potrzeb firmy-klienta, przekonanie go i pomoc w przeprowadzeniu reorganizacji związanej z wdrożeniem. Interesujące może być to, że ze strony firmy informatycznej rzadko w tej współpracy uczestniczą sami programiści, czyli faktyczni twórcy sprzedawanego produktu – systemu informatycznego. Współpracą z klientem zajmują się sprzedawcy, konsultanci, projektanci systemów, prowadząc wielopoziomowy proces komunikacji.

2.2. Dynamika mechanizmów redukcji ryzyka

Omówione dotychczas mechanizmy tworzą bogaty katalog wskazywany w literaturze przedmiotu jako czynniki, które mogą wpływać na proces koordynacji współpracy między organizacjami oraz narzędzia wykorzystywane przez uczestników relacji. Są to mechanizmy dobrze ugruntowane praktycznie i obudowane bogatą literaturą teoretyczną. Problem, na który jednak ostatnio wskazują badacze relacji międzyorganizacyjnych, polega na zbyt selektywnym i statycznym ujęciu tematyki koordynacji (Czakon 2007, David i Han 2004, Gulati 1998, Santos i Eisenhardt 2005).

Z jednej strony chodzi o to, że czynniki koordynacji, które nazywam mechanizmami redukcji niepewności, były dotychczas najczęściej omawiane w izolacji, z punktu widzenia teorii, mimo że w praktyce są one z sobą połączone i w różnorodny sposób na siebie wpływają (Faems i in. 2008, Kim i Mahoney 2006). Miało to zalety, ponieważ pozwoliło na szczegółowe poznanie, zbadanie i opisanie poszczególnych mechanizmów, dzięki czemu wiedza na ten temat jest dziś imponująca. Jest to także zrozumiałe ze względu na rygor badania naukowego oraz naturę akademickich publikacji i akademickiego rozwoju. Wydaje się jednak, że warto byłoby się podjąć stworzenia modelu, który oddawałby interakcyjny charakter omówionych mechanizmów koordynacji.

Z drugiej strony, w większości istniejących opracowań brakuje spojrzenia, które uwzględniałoby to, że współpraca międzyorganiza-

cyjna ma charakter procesu (Contractor 2005, Madhok 2006), a zatem mechanizmy koordynacji nie tylko mogą się zmieniać w czasie, ale relacje między nimi kształtują się w sposób dynamiczny. Warto byłoby stworzyć model, który odzwierciedlałby zmienność i wieloaspektowość koordynacji współpracy.

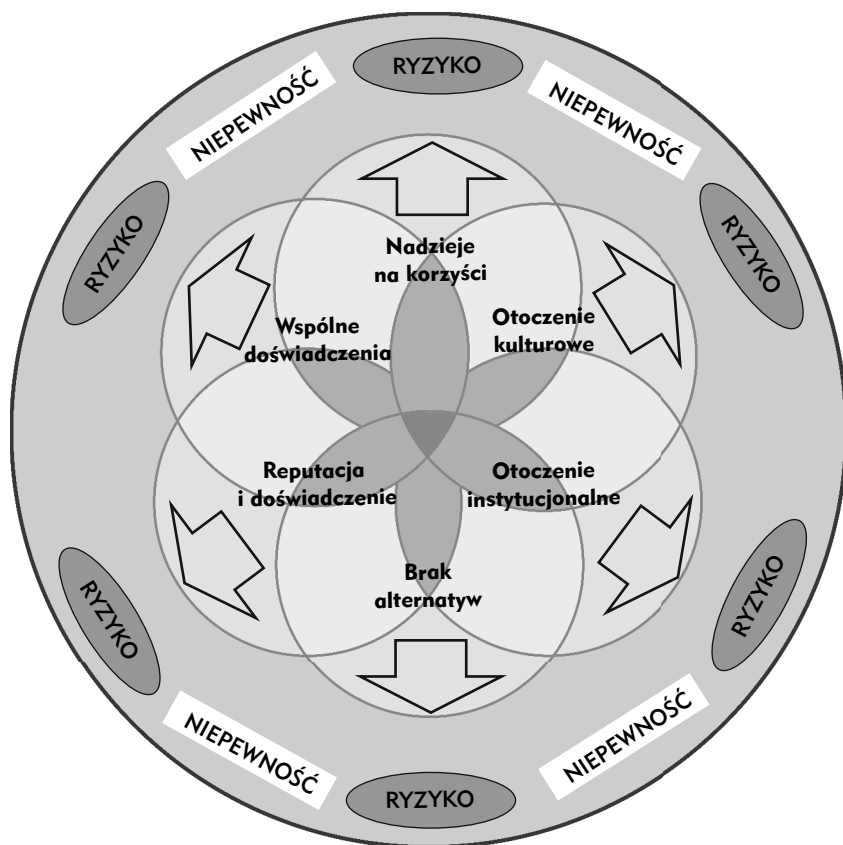
Rozwiązanie tych kwestii może być łatwiejsze, jeśli weźmiemy pod uwagę to, że istniejące badania i teorie dostarczają wielu rozproszonych informacji i potencjalnych wyjaśnień dotyczących interakcji między mechanizmami redukcji niepewności oraz dynamiki relacji w czasie. Wielu istotnych wiadomości dostarcza także praktyka. Wiadomo na przykład, że czasami brak partnerów alternatywnych i dominująca pozycja firmy spychają na dalszy plan albo nawet „unieważniają” efekty reputacji. Często dzieje się tak na rynkach zmonopolizowanych i quasi-zmonopolizowanych. Microsoft przez długie lata nie musiał się martwić rzeszami narzekających partnerów i generalnie złą opinią użytkowników i partnerów, ponieważ w zasadzie dyktował warunki w zakresie systemów operacyjnych. Podobnie, PKP Dworce Kolejowe, mimo szumnych zapowiedzi, nie zmodernizuje gruntownie warszawskich dworców przed mistrzostwami Europy w 2012 roku. Ze względu na swoją w praktyce niezagrożoną pozycję i bycie jedynym partnerem dla firm chcących korzystać z powierzchni dworców PKP nie musi się martwić o efekt reputacji.

Otoczenie kulturowe i otoczenie instytucjonalne określają także w sposób zasadniczy, jak wyglądają umowy między firmami albo procesy negocjacji. Nauki prawne rozwinęły całe gałęzie zajmujące się kontraktami w różnych kontekstach kulturowych i instytucjonalnych. Dlatego ciekawym przypadkiem we współpracy międzynarodowej jest sytuacja, w której strony mogą do pewnego stopnia manipulować swoim otoczeniem prawnym i biznesowym przez umowny wybór tzw. właściwej jurysdykcji.

Można byłoby zadać także pytanie, szczególnie w odniesieniu do dużych międzynarodowych transakcji, o ich faktyczne zróżnicowanie międzykulturowe. Nie brakuje argumentów na rzecz tezy, że kultura biznesu globalizuje się i można nawet mówić o uniwersalnej kulturze menedżerskiej (Koźmiński 1999).

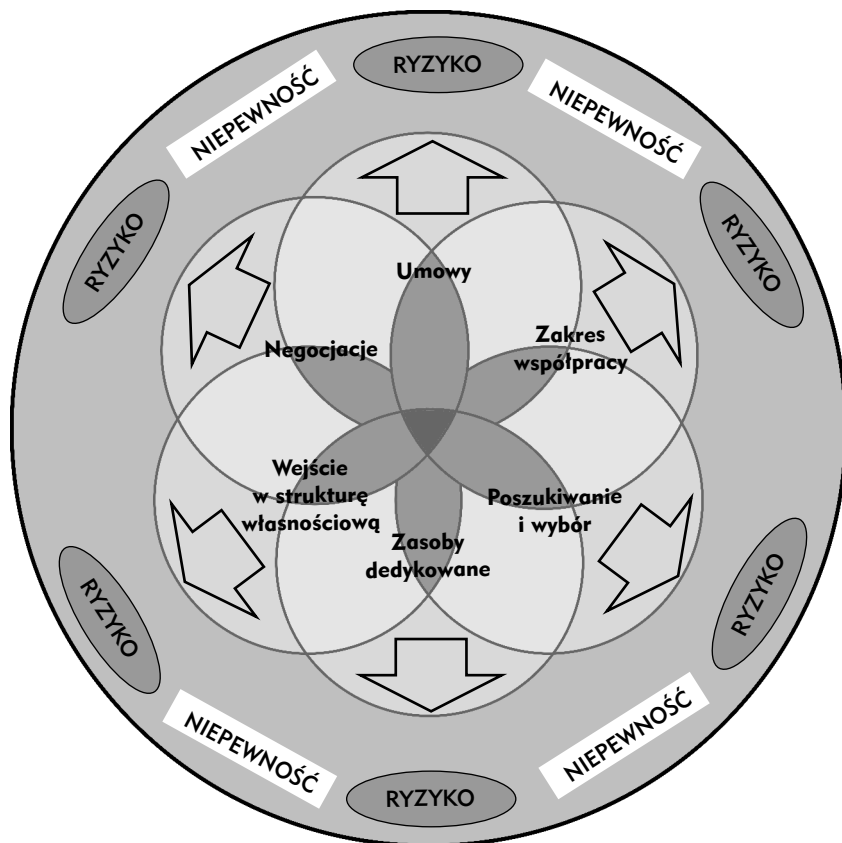
Dobrze udokumentowany jest także znany z ekonomii tzw. efekt wypychania (np. Andreoni 1993), który działa również w odniesieniu do niektórych omówionych mechanizmów. Formalne metody koordynacji, np. umowy albo wejście w strukturę własnościową, „wypychają” potrzebę bardziej nieformalnych metod koordynacji.

Proces negocjacji jest w praktyce połączony z wieloma innymi mechanizmami. Może on stanowić proces poszukiwań i selekcji, może dotyczyć umów między stronami bądź każdego innego aspektu relacji. Przez proces negocjacji poszerza się także faktyczny zakres współpracy stron. Niejednokrotnie mechanizmy są z sobą połączone na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Na przykład, inwestycje w zasoby dedykowane mogą doprowadzić do większej liczby umów, z kolei do tego typu inwestycji może dojść w wyniku umowy. Warto zatem patrzeć na opisywane mechanizmy w sposób bardziej procesualny (ilustracja 2.1 i 2.2).



Opracowanie własne.

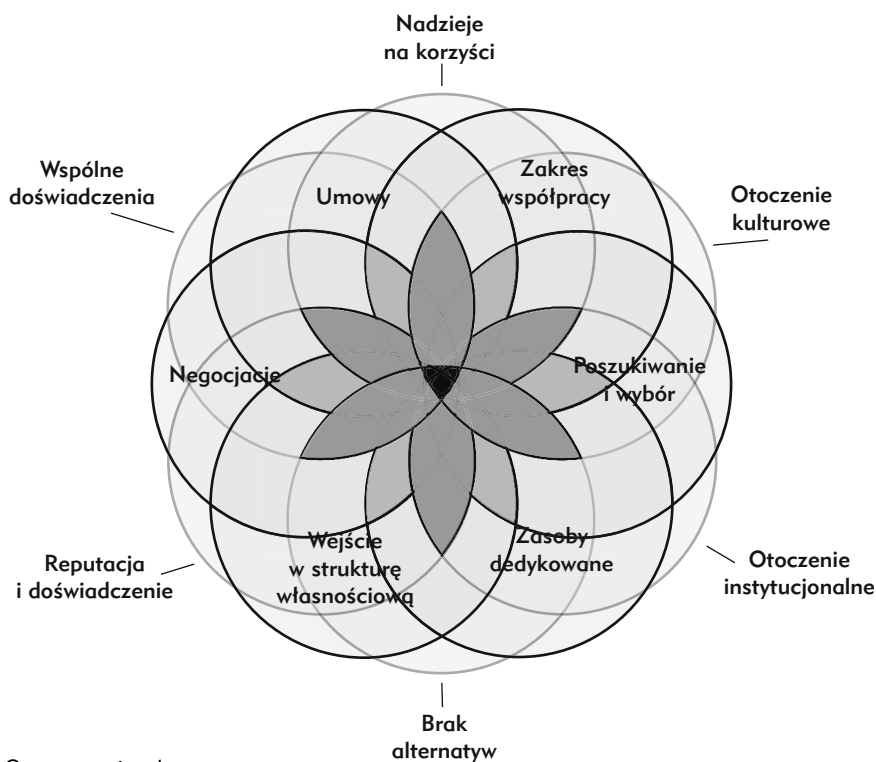
Ilustracja 2.1. Czynniki kontekstu – ujęcie dynamiczne



Opracowanie własne.

Ilustracja 2.2. Czynniki konstruowane – ujęcie dynamiczne

W praktyce konkretnych przypadków współpracy mechanizmy te wciąż się zmieniają i dopasowują się do siebie, nie są ustalone lub dane raz na zawsze (ilustracja 2.3). W procesie ciągłych dopasowań mają one na celu minimalizację ryzyka w relacjach między organizacjami.



Ilustracja 2.3. Mechanizmy minimalizacji ryzyka – ujęcie dynamiczne

2.3. Mechanizmy pozwalające na akceptację rezydualnego ryzyka i niepewności

Uczestnicy relacji międzyorganizacyjnych zmagają się także z ryzykiem rezydualnym i niepewnością, które nie mogą zostać zniwelowane za pomocą kontekstu bądź też czynników konstruowanych przez partnerów. Wiąże się to ze zjawiskiem radykalnej (Knight 1921) i uogólnionej (Koźmiński 2004) niepewności oraz z tym, że nie możemy w stu procentach przewidzieć zachowań innych aktorów społecznych (Cziko 1989, MacLeod i Rutherford 1992). Istnieją zatem mechanizmy, których zadaniem jest nie ograniczanie ryzyka, lecz przekraczanie lub akceptowanie go – pozwalają one podejmować

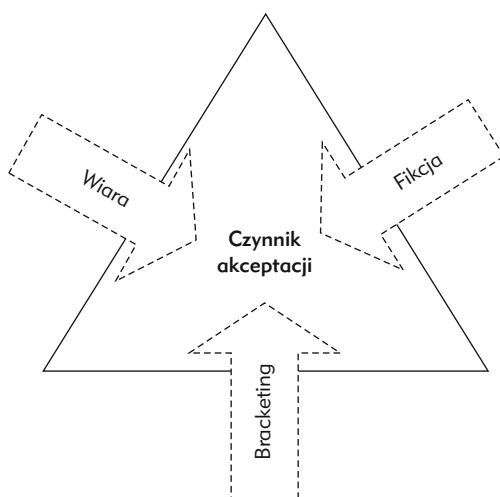
konkretne działania, na przykład wchodzić we współpracę z partnerami biznesowymi, mimo istniejącego ryzyka. Badacze od lat zadawali sobie pytanie, w jaki sposób, mimo świadomości i często wyraźnej wiedzy, decydujemy się przejść do porządku dziennego nad ryzykiem i niepewnością i na przykład rozpocząć współpracę. Co więcej, nawet gdy mechanizmy kontekstowe i konstruowane minimalizują ryzyko, zawsze w sytuacji działania ludzkiego (wolnej woli) mamy do czynienia z tzw. ryzykiem rezydualnym i niepewnością. Mechanizmy przekraczania niepewności działają właśnie przez umożliwienie „zapomnienia” o ryzyku rezydualnym i niepewności (Beckert 2005, Beckert 2006). W działaniu tych mechanizmów nie chodzi zatem o ograniczenie, lecz o zaakceptowanie niepewności (Pavlou i Frygenson 2006).

Wyniki badań wskazują, że aktorzy społeczni często wykazują wyższy poziom zaufania, niż wskazywałaby na to racjonalna kalkulacja (McKnight i in. 1998, Weber i in. 2005). Osoby, które na podstawie mechanizmów akceptowania niepewności i ryzyka decydują się podjąć działanie, są wystawione na ryzyko oportunistu ze strony partnera, ale nie dopuszczają ewentualności takiego zachowania – na tym właśnie polega zaufanie (Moellering 2006, s. 8–9). Chodzi zatem o zaakceptowanie podatności na oportunistyczne działania innych, która jest nieuchronną konsekwencją niepewności i ryzyka (Das i in. 2001, Luhmann 1988, Mayer i in. 1995, Newell i Swan 2000). Ważne jest zastrzeżenie, że akceptacja ta nie bierze się znikąd ani nie jest kwestią wyłącznie samodzielnej decyzji konkretnych podmiotów. Posługując się terminologią zaproponowaną w tej pracy, można powiedzieć, że podstawę do wyłonienia się mechanizmów akceptacji ryzyka rezydualnego i niepewności tworzą omówione wcześniej procesy minimalizowania niepewności i jej transformacji w ryzyko.

Korzenie badań nad mechanizmami umożliwiającymi akceptację niepewności tkwią w nurcie deskryptywnym, wywodzącym się z socjologii i psychologii. W przeciwieństwie do mechanizmów ograniczających niepewność, wypracowanych przede wszystkim na gruncie założeń o racjonalności aktorów społecznych (ekonomia i teoria gier), tradycja skupiająca się na akceptowaniu niepewności bierze pod uwagę, że w praktyce zachowania ludzi są racjonalne w sposób ograniczony bądź wręcz nieracjonalne (Rządca 2003, s. 55; zob. także Sikorski 2002).

Mechanizmem uznawanym za kluczowy w kontekście problematyki akceptacji niepewności są tzw. procesy zawieszenia (w angiel-

skojęzycznej literaturze przedmiotu nazywane *suspension processes* lub bardziej obrazowo *leap of faith*). Ich unikatowa wartość polega właśnie na tym, że umożliwiają działanie mimo ryzyka, mimo że nie posiadamy pełnej wiedzy o partnerze bądź nie możemy stuprocentowo polegać na mechanizmach zabezpieczających współpracę. Pojęcie „procesów zawieszenia” w ujęciu relacyjnym i grupowym było analizowane przede wszystkim na gruncie socjologii (Giddens 1991, Seligman 1997, Sztompka 1999, Moellering 2006), choć można je znaleźć także w publikacjach z zakresu teorii organizacji (Bradach i Eccles 1989, Zaheer 1989). Zgodnie z klasyfikacją Mölleringa (2006) procesy „zawieszenia” mogą przybierać trzy formy: fikcji, ujmowania w nawias (*bracketing*) i wiary (za wszelką cenę, ilustracja 2.4).



Opracowanie własne.

Ilustracja 2.4. Mechanizmy akceptacji ryzyka

2.3.1. Fikcja

Proces zawieszenia w formie fikcji jest prawdopodobnie najlepiej opisany na gruncie badań nad zaufaniem. Jak piszą Lewis i Weigert (1985, s. 969, podkreślenia autorów), „ufać to *żyć tak, jak gdyby*

określone racjonalnie możliwe scenariusze miały nigdy się nie wydarzyć”. Aktorzy społeczni zawierają tym samym tzw. zakład zaufania i podejmują działania, „tak jakby” mieli pewność co do przyszłych wydarzeń (Sztompka 1999). Są to przypadki, w których podatność (*vulnerability*) na szkodliwe działania partnerów nie znika ani nie jest zmniejszona – po prostu przestaje ona być przeszkodą. Aktorzy społeczni „przyjmują” niepewność i ryzyko rezydualne (Child i McGrath 2001) bądź też „zapominają” (Beckert 2005, Beckert 2006) o nich, chociaż one wciąż istnieją, nawet po tym, jak czynniki kontekstu oraz intencjonalnie konstruowane współzależności zostały wykorzystane. Podmioty podejmują działanie, polegając na fikcji, którą tworzą w interakcyjnym działaniu z partnerem (Beckert 2005). Interakcyjność jest istotna, ponieważ wskazuje, że chodzi o fikcję intersubiektywną, a nie jednostronny akt; innymi słowy, w jej tworzeniu uczestniczą wszystkie zainteresowane strony. Chodzi o taką umiejętność zarządzania wrażeniem i wizerunkiem (*impression management*), która da partnerom poczucie bezpieczeństwa i umożliwi akceptację ryzyka rezydualnego i niepewności.

Fikcje często wyłaniają się na przykład z procesu oceny wiarygodności partnera w tzw. bezpiecznych środowiskach bądź też w otoczeniu charakteryzującym się niskim poziomem ryzyka. Ich tworzenie wspiera umiejętne i wiarygodne kształtowanie wizerunku przez partnerów. Ciekawy przykład podaje długoterminowe studium współpracy w norweskim przemyśle elektronicznym (Gausdal 2008). W tym środowisku małe i średnie przedsiębiorstwa specjalizujące się w zaawansowanych technologiach (*high-tech*) zaangażowały się w lokalny program edukacji menedżerskiej, podczas którego stopniowo „poznawały się”, sprawdzając swoją wiarygodność. W wyniku takich działań niektóre firmy następnie zaangażowały się w przedsięwzięcia o znacznie wyższym poziomie ryzyka. Podobny obraz wyłania się z analizy nowych przedsięwzięć w obszarze przedsiębiorczości w Tanzanii (Tillmar i Lindkvist 2007). W otoczeniu charakteryzującym się dużą niepewnością, w którym na porządku dziennym było nadużywanie zaufania i zachowania oportunistyczne, osoby prowadzące małe biznesy, często jednoosobowe przedsiębiorstwa, angażowały się najpierw w stosunkowo niewielkie, mało ryzykowne wspólne przedsięwzięcia. Otwarcie deklarując zupełny brak zaufania, decydowały się one „udawać” zaufanie, w ten sposób sprawdzając wiarygodność innych. Mechanizm koordynacji na początku przybierał formę fikcji, czasem określaną w literaturze przedmiotu poprzez wyrażenie „jak

gdyby” (*as if*), która z czasem stawała się coraz bardziej rzeczywista, tworząc podstawę do bardziej niepewnych, ryzykownych wspólnych przedsięwzięć.

Wyniki badań polskich dostawców i odbiorców „robionych na miarę” systemów IT (Latusek i Vlaar 2007) wskazują, że w praktyce biznesowej zdarzają się jednostronne ustępstwa wobec partnera w nadziei na zainicjowanie cyklu opartego na wzajemności. Na przykład, jeden z menedżerów w dużej firmie dostarczającej rozwiązania informatyczne dla sektora bankowego opisał sytuację, w której jego zespół przygotował dla banku system obsługujący transakcje online dla klientów indywidualnych. Pewnego dnia pracownik banku dokonał w systemie niedozwolonej operacji, w wyniku czego salda tysięcy klientów były wyświetlane błędnie. Każda minuta awarii stanowiła ogromne zagrożenie dla reputacji banku. Jednak ze względu na to, że błąd był efektem działania pracownika, zgodnie z obowiązującą umową serwisową dostawca rozwiązania nie był zobowiązany do natychmiastowej reakcji – według litery prawa strony powinny dodatkowo wynegocjować cenę i warunki naprawy systemu. Menedżer projektu ze strony dostawcy stanął zatem przed dylematem: czy trzymać się zapisów umowy i najpierw ustalić warunki, na których ma zostać udzielona pomoc, czy też zaryzykować i przeprowadzić naprawę, nie wiedząc, czy, a jeśli tak, to kiedy otrzyma zapłatę. Zdając sobie jednak sprawę z niebezpieczeństwa, jakie przedłużająca się awaria stanowiła dla banku, menedżer zdecydował się na wysłanie w trybie bardzo pilnym zespołu specjalistów, aby jak najszybciej rozwiązać problem i uratować reputację banku w oczach klientów. Używając języka analitycznego, można powiedzieć, że przyjął założenie, iż przyszłe kwestie dotyczące zapłaty zostaną przez obie strony rozwiązane z korzyścią dla niego. Dzięki takiemu zachowaniu i podjęciu działania mimo niepewności i ryzyka, nie tylko uratował wiarygodność banku, lecz także prawdopodobnie wzmocnił relacje między obiema firmami, udowadniając, że można na niego liczyć w trudnych i nagłych sytuacjach. Podejmując ryzyko, że w razie oportunistycznego zachowania partnera koszty podjętej interwencji nigdy nie zostaną pokryte, działał tak, „jak gdyby” (Lewis i Weigert 1985) między stronami istniała odpowiednia umowa. Pytany o powody swojej decyzji uzasadniał, że współpracował z bankiem od dłuższego czasu, znał dobrze konkretne osoby reprezentujące partnera oraz liczył na to, że poprzez okazanie gotowości do pomocy wzmocni więzi łączące

obie strony. Widać tu, jak dzięki mechanizmom ograniczających ryzyko możliwe stało się „zawieszenie” i podjęcie działania w wyniku przekraczania niepewności.

2.3.2. Ujmowanie w nawias (*bracketing*)

Procesy zawieszenia (*suspension*) mogą także przyjąć formę „ujmowania w nawias” (*bracketing*; zob. Giddens 1991), co oznacza, że aktorzy społeczni decydują się przejść do porządku dziennego nad kwestiami problematycznymi, których nie mogą rozstrzygnąć na swoją korzyść. W wypadku *bracketingu* partnerzy wydają się świadomi własnej słabości wynikającej z ekspozycji na ryzyko oraz niepewności związanej ze współpracą, jednak jednocześnie świadomie godzą się na to, że w żaden sposób nie mogą im zapobiec. Zamiast tego aktorzy decydują się zatem niejako wypchnąć ze świadomości to, co nieznanne i ryzykowne, świadomie „zawieszają” i odsuwają na dalszy plan sprawy niepewne i nierozstrzygnięte (Möllerling 2001).

Interesujące przykłady dotyczące *bracketingu* pochodzą z obszaru badań zajmujących się podejmowaniem przez ludzi decyzji dotyczących spraw o dużym znaczeniu osobistym. Amerykańskie studium na temat podejmowania przez rodziców decyzji o szczepieniu dzieci szczepionką przeciwko odrze, śwince i różyczce ilustruje, w jaki sposób w praktyce mogą wyglądać akty „ujmowania w nawias”. Rodzice w tych badaniach wprost przyznają, że nie są w stanie dokonać świadomego wyboru dotyczącego szczepienia dziecka, ponieważ wiedzą, że dla laika niemożliwe jest uzyskanie spójnych i pełnych informacji na temat zalet i wad szczepienia. Bardzo często rodzice otwarcie wskazują luki w swojej wiedzy, jednocześnie przyznając, że uzupełnienie tych luk jest poza ich zasięgiem. W trakcie procesu podejmowania decyzji rodzice celowo odsuwają te luki na dalszy plan. Ta forma „zawieszenia” obejmuje świadomy wybór ujęcia w nawias określonego ryzyka w określonym czasie (Brownlie i in. 2005).

W innym projekcie badaniem były objęte osoby poddające się terapii kręgarzy (Lee-Trewek 2002). Pacjenci, dla których kręgarstwo było obszarem prawie zupełnie nieznanym, również musieli stawić czoła poważnym lukom w wiedzy. Jak wykazał projekt badawczy, radzili oni sobie z tym w taki sposób, że łączyli posiadaną

fragmentaryczną wiedzę oraz wcześniejsze doświadczenia terapeutyczne. Taką metodą potrafili wytłumaczyć sobie proces leczenia, przez który przechodzili. Jak powiedział jeden z objętych badaniem pacjentów: „nie rozumiem tej terapii, ale ona ma sens” (Lee-Trewek 2002, s. 62).

Ujmowanie w nawias nie obejmuje jednak wyłącznie sektora usług medycznych. Na przykład klienci pewnego producenta stacji dysków zamawiali produkty, które często jeszcze nawet nie istniały, ale musiały być zaprojektowane i następnie wyprodukowane w ścisłej współpracy. Jeden z inżynierów nadzorujących z ramienia producenta proces tworzenia napędów wspomniał, że jego klienci „w zasadzie dokonywali zamówienia nie na podstawie umów, lecz raczej dobrej woli i wiary” (Scott 2000, s. 92).

„Ujmowanie w nawias” często ma miejsce w praktyce, na przykład w polskim sektorze publicznym przy przetargach i projektach realizacji systemów IT z partnerami komercyjnymi (Gontarz 2003, Kosieliński 2003, Piński i Trębski 2006). Przepisy regulujące przeprowadzanie przetargów i realizacje projektów są sztywne i często nie dopuszczają modyfikacji w raz złożonej ofercie czy zawartej umowie. Przedsiębiorcy często określają je jako „niezyciowe” i mówią, że współpraca z partnerem publicznym musi odbywać się wedle zupełnie innej logiki niż współpraca z firmami. Na przykład, zdarzają się przetargi, w których ze względu na formalne wymogi składa się terminarz prac, choć obie strony wiedzą, że będzie on nie do utrzymania. Aby jednak w ogóle rozstrzygnąć przetarg, obie strony decydują się „zapomnieć” o literze prawa, mając na uwadze przede wszystkim zrealizowanie zadania. Poprzez „ujęcie w nawias” kwestii problematycznych możliwe staje się prowadzenie projektów i kończenie ich z korzyścią dla obu stron.

Bracketing dotyczy także sytuacji, w których decydenci świadomie decydują się nie brać pod uwagę pewnych czynników, mimo że wiedzą o ich znaczeniu. Jest to mechanizm, który można zastosować także do analizy w ramach tematyki przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość, jak pisze Timmons (cyt. za: Glinka 2008, s. 20), jest to bowiem „pogoń za okazjami bez uwzględniania ograniczeń stwarzanych przez zasoby aktualnie kontrolowane”. Istota przedsiębiorczości polega na działaniu, w którym nie przywiązuje się wagi do ograniczeń nakładanych przez tradycyjne zasoby (Glinka i Gudkova 2011, Kwiatkowski 2000). Umiejętność „ujmowania w nawias” jest z punktu widzenia działań przedsiębiorczych użyteczna, ponieważ

pozwała ona na swobodniejszą twórczość i umożliwia realizację zadań, które w innym wypadku wydawałyby się niewykonalne (por. Bird 1992).

2.3.3. Wiara (za wszelką cenę, *the will to believe*)

Aktorzy społeczni mogą się angażować we współpracę, ponieważ „chcą wierzyć” w wiarygodność partnera i sens podejmowanej wspólnie inicjatywy (zob. Weber i in. 2005). Zand (1972), Ghosal i Moran (1996), Kim, Dirks i Cropper (2009) odnoszą się od tego procesu, wyjaśniając, że istnieje duże prawdopodobieństwo, iż aktorzy społeczni zachowają się w sposób wiarygodny, kiedy takiego zachowania oczekuje od nich partner – odnosi się do tego koncepcja samospełniającej się przepowiedni. W klasycznym już obecnie studium procesu rozwiązywania problemów przez menedżerów Zand (1972) empirycznie dowodzi tezy, że oczekiwania sformułowane przez innych tworzą podstawę do rozpoczęcia procesu samowzmacniającego się, który jest niezwykle trudny do przerwania. Dobrze obrazują ten fenomen słowa socjologa ze szkoły chicagowskiej Williama Thomasa (1928, s. 572): „jeśli ludzie uważają sytuację za prawdziwą, one takie są – ponieważ jak najbardziej prawdziwe są ich konsekwencje”. Odnosi się do niego także koncepcja, że czasem sama głęboka wiara i przekonanie co do jakiegoś wydarzenia mogą sprawić, że ono się wydarzy (James 1948, Weick 1995). W kontekście współpracy zjawiska te zwracają uwagę na to, że o fakcie rozpoczęcia, utrzymania i rozwoju współpracy decyduje nie tylko faktyczna wiarygodność jednej ze stron, lecz także chęć i umiejętność uznania jej za wiarygodną przez partnera (Kim i in. 2009).

Możemy wykazywać chęć wiary w wiarygodność i uczciwość partnera, ponieważ jest to „naturalny, łatwy sposób radzenia sobie z obawą o bycie ofiarą nadużycia”. Przyjęcie takiej postawy ułatwia także „społeczne podejmowanie ryzyka, które może przynieść znaczące korzyści”, trudne do osiągnięcia w inny sposób (Weber i in. 2005, s. 86). Motywacją do podjęcia działań opierających się na akceptacji niepewności i ryzyka może być na przykład to, że takie zaangażowanie zwiększa szansę na wzajemność ze strony partnera (Gulati i in. 1994). Na przykład, projekt badawczy przeprowadzony wśród przedsiębiorstw brytyjskiego sektora papierniczego (Möllering 2006) pokazuje, że norma wzajemności i wzajemnych oczekiwań dotycząca szczerości i prawdomówności może stać się podwaliną mocnych,

długotrwałych relacji. Jedna z osób udzielających wywiadu badaczom nazwała procesy współpracy i wyłaniającego się zaufania jako „skok w nieznanne” (Moellering 2006, s. 188). Osoba ta świadomie zdecydowała się zawierzyć swojemu partnerowi, mimo że brakowało niezbitych dowodów uprawomocniających taką wiarę.

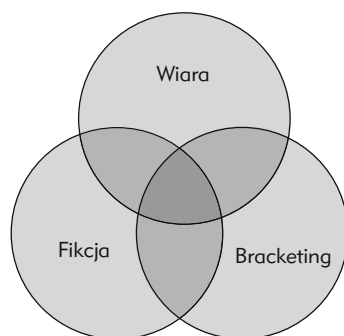
Czasem jednak siła wiary za wszelką cenę w przedsięwzięciu biznesowym okazuje się destrukcyjna, czego dowodzi opisany w pierwszej części książki przypadek fuzji AOL/TimeWarner. Inny przykład to projekt Iridium – system satelitów telekomunikacyjnych rozmieszczonych na orbicie okołoziemskiej, mających służyć do transmisji danych i telefonii przenośnej. Nazywany przez dziennikarzy jednym z „ciekawszych przedsięwzięć technologicznych ostatniej dekady XX wieku” (Bendyk 2000, s. 90) projekt okazał się całkowitą biznesową porażką konsorcjum pod przewodnictwem koncernu Motorola. Ideą przyświecającą mu od początku było umożliwienie korzystania z urządzeń komunikacyjnych w każdym miejscu na kuli ziemskiej. Realizacja systemu zajęła 12 lat, a inwestycje przekroczyły 5 miliardów dolarów (Bendyk 2000). System telefonii satelitarnej, mimo że był technologicznie sprawnym i potencjalnie niezwykle atrakcyjnym produktem dla klientów (np. połączenie telefoniczne z dowolnego zakątka świata), nie zdobył zupełnie uznania w oczach odbiorców i po oficjalnym starcie 1 listopada 1998 roku, już 13 sierpnia 1999 roku ogłosił bankructwo. Złożyło się na to wiele przyczyn, między innymi nieprzewidziany, a następnie zlekceważony przez menedżerów prowadzących projekt Iridium rozwój naziemnej telefonii komórkowej. Od momentu powstania koncepcji Iridium do momentu jego uruchomienia radykalnie zmienił się rynek, na którym miały konkurować usługi i produkty Iridium. Niezależnie od zachodzących zmian, przez lata wdrażania systemu nie zdecydowano się na żadne zmiany mające dopasować go do zmieniającej się rzeczywistości biznesowej. Jak twierdzą analitycy, jedną z podstawowych przyczyn porażki Iridium jest właśnie mechanizm wiary za wszelką cenę. Było to możliwe ze względu na przekonanie o niezwykłości i wyjątkowości projektu – nazywanego (por. Kerzner 2009) nawet przez menedżerów jednego z głównych udziałowców przedsięwzięcia, Motoroli, „ósmym cudem świata” (Kerzner 2009 s. 987). Jeden z analityków scharakteryzował projekt następująco: „Projekt Iridium nigdy nie miał biznesowej racji bytu. Nigdy nie było popytu na rynku. Decyzja o budowie Iridium nie była racjonalną decyzją biznesową. To była decyzja quasi-religijna. Godny najwyższej uwagi jest fakt, że doszło do tego w dużej korporacji i że nie było żadnego racjonalnego procesu podejmowania decyzji,

w ramach którego można byłoby przerwać projekt. Technologia dla samej technologii nie wystarczy, aby zrobić dobry biznes” (Paterik 2005, s. D5). Mimo że sygnały o możliwych kłopotach Iridium pojawiały się wielokrotnie w toku jego realizacji, Motorola, ze względu na poniesione koszty i troskę o własną reputację (Kerzner 2009), nie zdecydowała się na przerwanie bądź radykalną przebudowę projektu.

2.3.4. Dynamika mechanizmów akceptacji ryzyka

Procesy zawieszenia nie są przypadkami, lecz świadomie wybieranymi przez aktorów strategiami, które nierzadko stanowią jedyną drogę do podtrzymania relacji. Mechanizmy te obejmują sytuacje, gdy uczestnicy relacji otwarcie mówią o obszarze niepewności i rezydualnego ryzyka i mimo to decydują się na działanie, choć narażają się na ewentualne nadużycie i wykorzystanie przez drugą stronę.

Jak można jednak zauważyć w praktycznych przykładach ilustrujących procesy „zawieszenia”, oddzielenie ich od siebie jest zadaniem o charakterze wyłącznie analitycznym. W realnych przypadkach są one z sobą związane i działają jednocześnie w tych samych relacjach. Na przykład, można powiedzieć, że przez kreowanie wspólnej fikcji możliwe jest „ujmowania w nawias”, a wiara w partnera i w powodzenie wyłania się na jej podstawie. Mechanizmy akceptowania niepewności powinny zatem raczej być przedstawiane jako ciągły proces (ilustracja 2.5).



Opracowanie własne.

Ilustracja 2.5. Czynniki akceptacji – ujęcie dynamiczne

Procesy zawieszenia wyłaniają się w relacjach, w których działają już mechanizmy redukowania ryzyka i niepewności. Do ich zaistnienia konieczne są odpowiednie podstawy w formie wcześniejszych procesów minimalizowania ryzyka: czynników kontekstualnych i konstruowanych.

2.4. Model dynamiczny

2.4.1. Podejście dynamiczne – integracja obu tradycji

Dwa ujęcia do tematyki koordynacji współpracy w relacjach międzyorganizacyjnych charakteryzują się odmiennym podejściem do ryzyka. Z jednej strony chodzi bowiem o minimalizowanie ryzyka, z drugiej o pogodzenie się z nim i akceptację – w rezultacie: o działanie mimo ryzyka. Niezwykle rzadkie są próby podejścia integratywnego, które zwracałoby uwagę nie tylko na współwystępowanie mechanizmów koordynacji, ale przede wszystkim na relacje między nimi. Podsumowując, można powiedzieć, że trzy główne zarzuty sformułowane w literaturze przedmiotu są następujące:

1. Z wyjątkiem kilku autorów, jak dotąd problemy koordynacji były traktowane raczej statycznie (Ariño i de la Torre 1998, Ariño i in. 2008, Czakon 2007, Faems i in. 2008, Puranam i Vanneste 2009, Ring i Van de Ven 1992, Ring i Van de Ven 1994).
2. W obecnych analizach dominującą pozycję zajmują rozważania na temat szczegółowych cech konkretnych transakcji, spychając na dalszy plan czynniki dotyczące otoczenia. Wciąż rzadko porusza się także tematykę tzw. miękkich cech organizacji i tego, w jaki sposób mogą one wpływać na relacje międzyorganizacyjne (Madhok 2002, Mayer and Argyres 2004, Williamson 1999).
3. Istotnym problemem jest także to, że często relacje traktuje się jako jednorazowe wymiany lub jednorazowe „spotkania” firm, lekceważąc fakt, że relacje międzyorganizacyjne nie odbywają się w próżni, lecz są zakorzenione we wcześniejszych doświadczeniach obu stron oraz są z sobą połączone, np. poprzez poprzednie wspólne doświadczenia (Batenburg i in. 2003, Granovetter 1985).

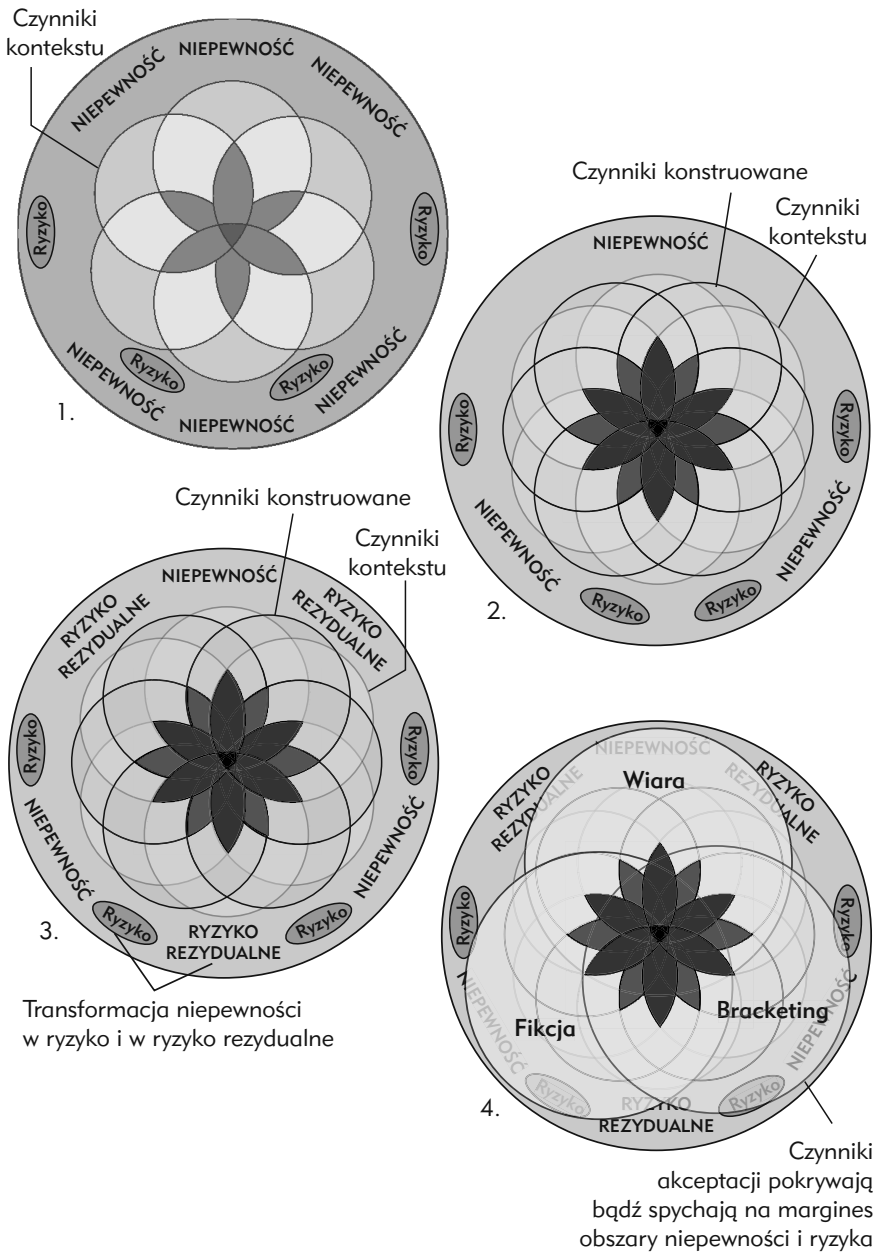
Liczni autorzy wskazują ostatnio, że istnieje potrzeba głębszej analizy oddziaływania i relacji między różnymi mechanizmami koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej, tak aby stworzyć bardziej dynamiczny i całościowy model koordynacji (np. Argyres i Zenger 2007, De Rond i Bouchikhi 2004, Faems i in. 2008, Mesquita i Brush 2008, Puranam i Vanneste 2009, Vlaar 2008). Próbę stworzenia takiego modelu przedstawia ilustracja 2.6.

Model działa w następujący sposób: początkowo strony oceniają warunki współpracy i samego partnera przez analizę czynników kontekstowych. Następnie podejmowane są wysiłki związane z wykorzystaniem intencjonalnych czynników zarządzania współpracą. Poziom ryzyka, który pozostaje po zastosowaniu tych mechanizmów, to ryzyko rezydualne, któremu towarzyszy niepewność. Mogą one wciąż powstrzymywać partnerów przed zaangażowaniem w transakcję. W takich wypadkach mogą działać pozakalkulacyjne mechanizmy, które, dla odróżnienia od mechanizmów kalkulacyjnych, nazywam mechanizmami przekraczania (a nie minimalizowania) ryzyka. Są to mechanizmy służące do akceptacji ryzyka i niepewności (Beckert 2005) i stanowiące katalizatory działania (Möllering 2006). Oba typy mechanizmów wzajemnie się uzupełniają i współlistnieją w relacjach międzyorganizacyjnych.

Model koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej (ilustracja 2.6) pokazuje, że nawet po zastosowaniu środków koordynacji, do przyjęcia pozostałego ryzyka (ryzyka rezydualnego) oraz niepewności i podjęcia współpracy są potrzebne mechanizmy „przekraczania” ryzyka. Zatem, zgodnie z modelem, w relacjach międzyorganizacyjnych często mechanizmy minimalizowania i akceptacji ryzyka działają wspólnie.

Z jednej strony, uczestnicy relacji międzyorganizacyjnych działają w sposób racjonalny, starając się wskazać i ocenić ryzyko w potencjalnej współpracy i odpowiednio się przed nim zabezpieczyć (np. zob. Williamson 1993). Decyzje o współpracy mają zatem swoje źródło w „kalkulacji interesów, w wiedzy na temat partnera, oraz prognozach dotyczących możliwych przyszłych zachowań partnera” (Chua i in. 2008, s. 4). Prognozy te z kolei opierają się na znajomości uwarunkowań współpracy (czynniki kontekstu – środowiskowe) oraz cech organizacji partnerskiej (czynniki kontekstu – organizacyjne).

Z drugiej strony, aktorzy społeczni muszą jednak zaakceptować ryzyko rezydualne i pozostałą niepewność – poprzez procesy „zawieszania”. Taka akceptacja umożliwia tworzenie własnych wyobrażeń, obrazów i opowieści – to jest tworzenie fikcji, odsuwanie na dalszy



Opracowanie własne.

Ilustracja 2.6. Mechanizmy koordynacji we współpracy międzyorganizacyjnej – ujęcie dynamiczne

plan spraw, co do których nie da się określić pozytywnych oczekiwań, lub też sami siebie przekonują, że druga strona jest wartościowym i wiarygodnym partnerem. Perspektywa skupiona wokół tematyki akceptacji ryzyka wyrasta z przekonania, że pełna racjonalność nie jest możliwa oraz że nieprzewidywalność i brak możliwości pełnej kontroli nad zachowaniami partnera zmuszają aktorów społecznych do akceptacji niepewności i ryzyka rezydualnego.

2.4.2. Znaczenie modelu

Model dynamiczny ilustruje, że w relacjach międzyorganizacyjnych niemożliwa jest całkowita transformacja niepewności w ryzyko oraz utrzymywanie ryzyka rezydualnego pod pełną kontrolą. W praktyce niejednokrotnie zdarza się, że aby rozpocząć lub utrzymać współpracę, partnerzy muszą akceptować niepewność i ryzyko. Dzięki takiemu ujęciu model rozszerza istniejące dotychczas spojrzenia na kwestię koordynacji współpracy między organizacjami, przede wszystkim przez zintegrowanie z tradycją skupiającą się na badaniu problematyki akceptacji niepewności i ryzyka. Odpowiadając na wzrastające ostatnio zainteresowanie problematyką napięć i paradoksów w literaturze zarządzania (Andriopoulos i Lewis 2009, Farjoun 2010), model ten wskazuje, że kwestia minimalizowania i akceptacji ryzyka powinna być rozpatrywana łącznie. Z punktu widzenia praktyki stanowi ona bowiem całość. Zamiast wskazywać na różnice między obiema perspektywami, warto zauważyć, że mogą się one w interesujący sposób uzupełniać. Korzystając z modelu, można odpowiednio dopasowywać projekty badań empirycznych, tak aby wychwytywały współdziałanie obu typów mechanizmów koordynacji.

Zależności między mechanizmami radzenia sobie z ryzykiem kazań zwrócić uwagę nie na rozważania, które z tych mechanizmów są „lepsze”, lecz raczej na dynamikę pomiędzy nimi, interakcję oraz zjawisko osiągnięcia równowagi (najkorzystniejszy poziom obu dla podjęcia działania). Jeśli intencjonalne i kontekstowe mechanizmy koordynacji ograniczyły ryzyko do określonego poziomu, do pokonania pozostaje mniejszy poziom ryzyka rezydualnego. Łatwiej jest „przekroczyć” ryzyko rezydualne i rozpocząć lub kontynuować współpracę, gdy znaczna część ryzyka została już opanowana za pomocą mechanizmów z tradycji kalkulacyjnej.

Odróżnienie czynników kalkulacyjnych i pozakalkulacyjnych w procesie koordynacji współpracy między organizacjami jest ważne, ponieważ współcześnie większość relacji międzyorganizacyjnych cechuje się wysokim poziomem ryzyka rezydualnego i niepewności. Wynika to z tego, że współpraca coraz częściej odbywa się w sytuacji przekraczania różnego rodzaju granic: między sektorami gospodarki, branżami, narodami, kulturami. Poza tym relacje te odbywają się w coraz bardziej zmiennym otoczeniu (Koźmiński 2004) i łączą z sobą partnerów często sobie zupełnie obcych.

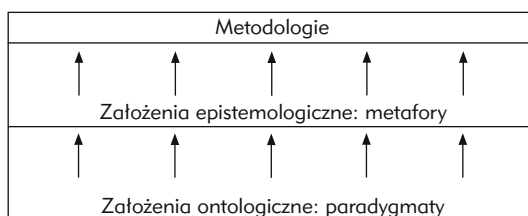
Współzależność między kalkulacją a „zawieszeniem” w radzeniu sobie z zagrożeniami w relacjach między organizacjami (tj. łagodzenie, zmniejszanie, akceptowanie ryzyka) ma ponadto istotne znaczenie, ponieważ wskazuje, że „aby uchwycić złożoność” (Farjoun 2010, s. 4) dynamiki koordynacji relacji międzyorganizacyjnych, potrzebne są odpowiednio złożone i elastyczne narzędzia analityczne. Zaproponowany model daje taką okazję, ponieważ umożliwi praktykom i badaczom dalszą analizę współzależności między wysiłkami, które partnerzy wkładają w kalkulowanie i ograniczanie ryzyka, a procesami, które umożliwiają im zaakceptowanie zagrożeń.

Model ten jednocześnie zwraca uwagę na dynamiczny charakter zmiennych, za pomocą których opisywane były dotychczas relacje międzyorganizacyjne. Nie są one dane ani ustalone przez strony raz na zawsze, należy traktować je raczej jako parametry, które mogą odgrywać różną rolę i przybierać różne wartości w miarę rozwoju relacji. Takie ujęcie zwraca uwagę na to, że nie wystarczy określić najlepszej konfiguracji czynników koordynacji, na przykład w momencie rozpoczynania relacji, lecz że taka konfiguracja jest zmienna w czasie.

„Projekt Białystok” – studium przypadku

3.1. Metoda badawcza

Każda relacja z badań naukowych powinna zostać poprzedzona deklaracją przekonań i założeń, które leżą u podstaw działań badacza (Nowak 1985), tak aby proces badawczy stanowił konsekwentny ciąg wyborów. Dopiero na tej podstawie wyłania się metodologia, czyli strategia badania rzeczywistości adekwatna zarówno do natury badanego zjawiska, jak i do światopoglądu naukowego (Czarniawska-Joerges 1992, Konecki 2000, Kostera 2003; ilustracja 3.1).



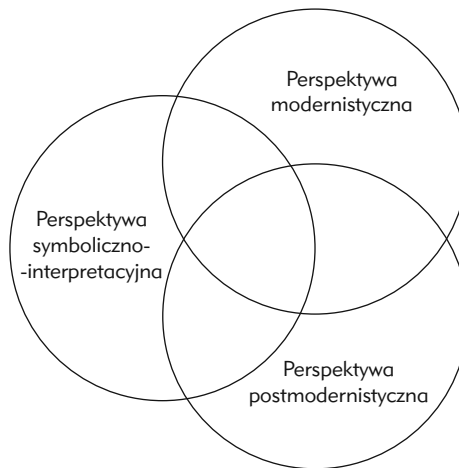
Źródło: Kostera (2003, s. 18).

Ilustracja 3.1. Proces badawczy

Zgodnie z zaprezentowanym modelem procesu badawczego w tym rozdziale wskazane są podstawy, na których oparte jest studium przypadku „Projekt Białystok”. Omówione są także metody stosowane w badaniu empirycznym oraz dyskusja na temat korzyści i ograniczeń płynących z zastosowanej metody.

3.1.1. Założenia

W naukach społecznych istnieje wiele klasyfikacji paradygmatów (zob. np. Burrell i Morgan 1979, Hatch i Cunliffe 1997). M.J. Hatch (2002) proponuje uporządkowanie tradycji badawczych teorii organizacji w ramach trzech paradygmatów (ilustracja 3.2).



Opracowanie własne na podstawie Hatch (2002, s. 15).

Ilustracja 3.2. Trzy perspektywy badawcze w teorii organizacji

Jeśli zamierzam się przyglądać badanej relacji przede wszystkim oczami samych jej uczestników, tak aby uzyskać obraz zdarzeń jak najbliższy ich rozumieniu, to najbardziej naturalne wydaje się umieszczenie badań w nurcie paradygmatu symboliczno-interpretującego, zwanego także interpretatywnym (Konecki 2000, Kostera 2003).

W perspektywie interpretatywnej każde myślenie jest uwikłane w konkretny czas i przestrzeń (Berger i Luckmann 1966). Ponadto swój sposób widzenia świata tworzymy codziennie, w dialogu z innymi ludźmi: „Rzeczywistość życia codziennego przedstawia się (...) jako świat intersubiektywny, świat, który dzielę z innymi. Ta intersubiektywność ostro odróżnia życie codzienne od innych rzeczywistości, których jestem świadom. W świecie snów jestem sam, ale wiem, że świat życia codziennego jest dla innych tak samo rzeczywisty jak dla mnie. (...) Wiem oczywiście, że inni ujmują ten wspólny świat

w perspektywie, która wcale nie jest identyczna z moją (...) Mimo to wiem, że żyję z nimi we wspólnym świecie. Co najważniejsze, wiem, że między moimi znaczeniami i ich znaczeniami w tym świecie istnieje nieustanna odpowiedniość, że dzielimy wspólny sens, w jakim on jest rzeczywisty” (Berger i Luckmann 1966, s. 54–55). Pogląd ten nazywany jest społeczną konstrukcją rzeczywistości. Jego konsekwencją jest przekonanie, że ludzka percepcja jest jedynym dostępnym narzędziem poznawania tworzonej rzeczywistości (Czarniawska-Joerges 1992).

Ponadto fundamentem paradygmatu interpretatywnego jest uznanie procesualnego charakteru rzeczywistości społecznej (Konecki 2000). Jeśli bowiem uznajemy, że zjawiska nie dzieją się automatycznie, lecz są kształtowane stopniowo przez uczestników w interakcjach, to w logiczny sposób centralną kategorią analizy w badaniach staje się proces społeczny. Koncepcja procesualności zwraca uwagę na temporalny aspekt zjawiska (czyli tu: akwizycji Mażeikiu Nafta przez Polski Koncern Naftowy) nie tylko w aspekcie technicznym (np. nawiązanie kontaktu, realizacja projektu, zakończenie), lecz także w wymiarze refleksyjnym, kiedy uznajemy, że konstruowanie danego zjawiska społecznego ma miejsce w czasie (Konecki 2000).

Uznanie procesu za centralną kategorię analizy pozwala na uchwycenie i opisanie skomplikowanych i złożonych zjawisk społecznych. W ramach paradygmatu interpretatywnego trudno byłoby ustawić inną kategorię w centrum badań – jak wskazuje Czarniawska (1992), nie da się tutaj studiować abstrakcyjnych koncepcji czy pojęć: „Nie można bezpośrednio badać władzy (choć można badać, w jaki sposób ludzie używają władzy), systemów wartości czy ideologii. Można zbadać sposób życia, sposób działania i używać tych pojęć dla ich interpretacji” (Czarniawska 1992, s. 188). Co więcej, używając pojęć do interpretacji zjawisk, trzeba mieć na uwadze, że również one należą do społecznie skonstruowanej rzeczywistości i jako takie nie posiadają waloru obiektywności, gdyż ludzie najpierw sami nadają słowom znaczenia, a następnie używają tych słów do rozumienia świata. Obrazowo sformułował tę myśl Geertz (1973, s. 5): „Człowiek jest zwierzęciem uwięzionym w pajęczynie znaczeń, którą sam utkał”.

Jak zauważa Konecki (2000, s. 17), „W paradygmacie interpretatywnym pojęcie »działania« jest przeciwstawione »bezznaczeniomu zachowaniu«. »Zachowanie« jest jednym z kluczowych pojęć w paradygmacie normatywnym, gdzie bodziec traktowany jako

zmienna niezależna (np. wysokość płacy) wywołuje określoną reakcję, czyli zachowanie (np. wyższą wydajność pracy)”. Podejście podmiotowe oznacza, że aktorzy organizacyjni mają zdolność względnie niezależnego działania, że ich rola nie jest zupełnie zdeterminowana (Konecki 2000, s. 103; por. Kostera 1998).

Badania naukowe w nurcie symboliczno-interpretującym koncentrują się na rozumieniu zjawisk na podstawie perspektywy samych aktorów. Opis badań jest przede wszystkim interpretacją procesu z punktu widzenia jego uczestników, opowiedzianą przez badacza (Czarniawska-Joerges 1992). Nadrzędnym celem badań jest opisanie i rozumienie, a nie wyjaśnianie rzeczywistości (Czarniawska-Joerges 1992, Konecki 2000), dlatego zalecane jest podejście interdyscyplinarne.

Przyjęcie określonych założeń dotyczących natury rzeczywistości pociąga za sobą uznanie adekwatnych możliwości jej opisu. Zestaw podstawowych przekonań na temat najbardziej odpowiedniego w ramach danego paradygmatu opisu naukowego wyraża się w postaci metafory rdzennej/epistemologicznej (Morgan 1997). Jako epistemologiczne metafory odpowiednie do badań nad organizacją w nurcie interpretatywnym proponuje się między innymi: teatr, kulturę, tekst lub świątynię (Kostera 1996, s. 41). Do badania procesu akwizycji za najtrafniejsze uznaje dwa pierwsze pojęcia.

Metafora teatralna pomaga wyeksponować znaczenie jednostki w konstruowaniu codziennego życia organizacji oraz interakcyjność procesu konstrukcji (por. Hatch i in. 2005). Dostarcza ona także aparatu pojęciowego do analizy problemu badawczego; przede wszystkim chodzi tu o pojęcie roli. Perspektywę dramaturgiczną w widzeniu całej rzeczywistości społecznej, stosowaną przez mnie do widzenia tego wycinka, jakim jest organizacja biznesowa, szeroko omawia Goffman (1959). Uznaje on, że obecność innych ludzi dyktuje sposób zachowania, innymi słowy – nadaje zachowaniu cechy występu. Takie ujęcie dyktuje ustawienie w centrum zainteresowań badawczych człowieka, ale zawsze widzianego w perspektywie interakcji (Watzlawick i in. 1967). Przedmiotem badań nie jest zatem ludzkie wnętrze (świadomość aktora), lecz chodzi o skupienie uwagi na ludzkich działaniach jako prowadzących do wywołania pewnego obrazu aktora w oczach innych ludzi. W niniejszej pracy podejmuję także próbę zrozumienia, w jaki sposób uczestnicy relacji definiują rolę swoją i partnera. Pojęcie roli jest rozumiane zgodnie z perspektywą dramaturgiczną – oznacza zarówno oczekiwania, jakie wobec

jednostki wyraża społeczność, jak i sposób ich inscenizacji i interpretacji przez jednostkę (Goffman 1959).

Uznanie kultury za metaforę rdzenną rozumiem jako widzenie organizacji jako kultury (Smircich 1983), pozwala mi to na kontekstualne i relacyjne patrzenie na organizacje i jak wskazuje Morgan (1997, s. 154–155), zwraca uwagę na symboliczny i interpretacyjny charakter każdego działania.

W projektach badawczych niezwykle trudno jest w jednym przedsięwzięciu objąć całą złożoność określonej sytuacji społecznej. Poprzez wybór określonej metafory decydujemy się zwykle na bliższe przyjrzenie się określonym aktorom i związkom między nimi, świadomie usuwając w cień inne zagadnienia. W tym projekcie badawczym koncentruję się na relacjach po stronie polskiej, traktując innych aktorów ingerujących w tę relację jako odrębne całości – elementy tła. Jest to wybór podyktowany przez problem sformułowany w pierwszej części pracy.

3.1.2. Metoda

W badaniach w ramach paradygmatu interpretatywnego najczęściej stosuje się jakościowe metody badawcze (Hatch 2002, Kostera 2003, Konecki 2000). Oczywiście użycie metodologii jakościowej nie jest zastrzeżone tylko dla badacza interpretatywisty (a badanie ilościowe dla badacza normatywisty) – stosowanie różnych metod do zbierania danych jest dopuszczalne, a nawet zalecane (w tzw. procedurze triangulacji metodologicznej), ponieważ może dostarczyć nowej wiedzy i wzbogacić opis badanego zagadnienia.

Jakościowe podejście badawcze w tym projekcie wybrane zostało celowo, ponieważ obiektem zainteresowań jest proces społeczny, w którego obrębie podejmowana była decyzja o akwizycji. W związku z tym, oprócz jednostek i zarejestrowanych w oficjalnych dokumentach faktów, istotną rolę odgrywają także tzw. fakty społeczne (Durkheim 1968), na przykład nieformalne reguły zachowań, wzory interakcji między graczami czy postrzeganie sytuacji przez każdą z zaangażowanych organizacji.

Dane jakościowe pozwalają się przyjrzeć znaczeniom zjawisk i zrozumieć działania i relacje zachodzące w danym obszarze badań. Temu celowi podporządkowany był także protokół przygotowany do przeprowadzania wywiadów – zawierał on przede wszystkim py-

tania o interpretację i rozumienie zdarzeń oraz o sposoby uczestnictwa w opisywanych zdarzeniach, zamiast pytań o konkretne fakty (ramka 3.1).

Ramka 3.1. Protokół do badań

Na czym polegało Pana/Pani zaangażowanie w proces przejmowania rafinerii w Możejkach?
 Jak opisałby Pan/opisałaby Pani ten proces?
 Gdzie był początek i koniec procesu z Pana/Pani perspektywy?
 Kto podejmował decyzję o kupnie rafinerii?
 Kiedy podjęto decyzję o inwestycji?
 Jakie wydarzenia w tym procesie miały charakter przełomowy?
 Proszę wskazać, ze swojej perspektywy, kluczowych aktorów transakcji. Kto ją wspierał i w jaki sposób? Kto ją uznawał za niekorzystną i jak próbował ją zatrzymać?
 Jak wyglądały relacje między najważniejszymi graczami?
 Jakie były interesy graczy?
 Czy spotkał się Pan/spotkała się Pani z argumentami wspierającymi transakcję/zniechęcającymi do transakcji? Jak te były argumenty?
 Kto jest prezentował i kiedy?
 Jak wyglądały dyskusje zwolenników i przeciwników przejęcia?
 Jakie rodzaje ryzyka były wskazywane? W jaki sposób im przeciwdziałano?
 Czego obawiali się decydenci?
 Czy po „zakręceniu rury” rozważano wycofanie się z transakcji?
 Czy po pożarze rozważano wycofanie się z transakcji?

Opracowanie własne.

Metodą zastosowaną w projekcie badawczym było studium przypadku (*case study*, Yin 2003, Eisenhardt 1989, Gomm i in. 2000). Na etapie zbierania danych za narzędzie posłużyły mi techniki znane z antropologii/etnografii organizacji (Kostera 2003, Rosen 1991), a na etapie interpretacji badań posiłkowałam się procedurami teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss 1967, Konecki 2000, Strauss i Corbin 1990). Obie te tradycje metodologiczne opierają się na takich samych założeniach paradygmatycznych, dlatego mogą być stosowane wspólnie, a procedura *case study* wręcz zachęca do łączenia metod, gdyż jest ona zdeterminowana wyborem

przedmiotu badania, a nie wyborem metodologicznym (Konecki 2000, s. 126).

Studium przypadku jest metodą, w której punkt wyjściowy stanowi podmiot badania (Yin 2003). Jest ona szczególnie przydatna wówczas, gdy projekt ma charakter eksploracyjny, to znaczy zajmuje się nowym tematem, do tej pory mało zbadanym (Eisenhardt 1989, s. 548). Yin (2003, s. 1) pisze: „Ogólnie rzecz biorąc, studia przypadku są preferowaną strategią badawczą, kiedy zadawane są pytania »jak?« i »dlaczego?«, badacz nie ma kontroli nad wydarzeniami” i ponadto gdy „bariery między zjawiskiem a kontekstem nie są oczywiste” (Yin 2003, s. 13). Z taką sytuacją, a dodatkowo procesem rozciągniętym w czasie, mamy do czynienia w przypadku przejmowania przez PKN Orlen rafinerii w Możejkach. Studium przypadku jest szczególnie przydatne w badaniach procesów podejmowania decyzji – pozwala na zadawanie pytań o to, dlaczego określone decyzje były podejmowane, przez kogo, jak je wdrażano i jakie były ich skutki (Remenyi i in. 1998, s. 162–190). Studium przypadku może ponadto „być używane jako narzędzie tworzenia historii bądź opisów badanej sytuacji, w ten sposób, że powstały opis sam w sobie jest rezultatem badań i może być uznany za wartościowy wkład do istniejącej wiedzy” (Remenyi i in. 1998, s. 164). Ze względu na holistyczne podejście, studium przypadku pozwala na zarejestrowanie ważnych cech zjawiska i kontekstu warunkującego jego kształt. Postępowanie empiryczne charakteryzuje wielość używanych technik badawczych oraz wielość źródeł, z których pozyskiwane są dane empiryczne.

Stake (1994; zob. także Konecki 2000) dzieli studia przypadków zależnie od celów określonych przez badacza w następujący sposób:

- Istotne studium przypadku (*intrinsic case study*) – badanie przeprowadza się, by lepiej zrozumieć dany przypadek, gdyż jest on interesujący sam w sobie. Dlatego też celem nie jest budowanie teorii, lecz przedstawienie jakiejś jednostki (osoby, organizacji, społeczności itp.).
- Instrumentalne studium przypadku (*instrumental case study*) – bada się i opisuje przypadek, gdyż daje on wgląd w jakiś ważny problem lub teorię. Dlatego też przypadek gra tutaj rolę drugorzędną, a celem jest zrozumienie czegoś nadrzędnego, wykraczającego poza ten przypadek. Przypadek może być traktowany jako typowy lub nie. Traktuje się go instrumentalnie, by móc zrozumieć inne problemy.

- Wielokrotne studia przypadku (*collective case study*) – badaniu poddaje się kilka przypadków jednocześnie lub też razem w ramach jednego projektu badawczego.

Używając tego podziału, studium przypadku „Projekt Białystok” należy określić jako studium instrumentalne. Nadrzędnym celem projektu jest bowiem uzyskanie wglądu w tematykę niepewności i ryzyka w procesie podejmowania decyzji menedżerskich. W instrumentalnym studium przypadku badanie terenowe poprzedzone jest zwykle analizą teoretyczną, która pozwala zaprojektować proces zbierania danych oraz określić metody ich późniejszej analizy oraz kryteria przydatności.

W ramach paradygmatu interpretatywnego badania oparte na studiach przypadków są uznawane za cenne, ponieważ „powiększają i wzbogacają katalog społecznych konstruktów dostępnych dla praktyków i innych, innymi słowy, mogą one pomóc raczej w zadawaniu nowych pytań niż znajdowaniu odpowiedzi” (Donmoyer 2000, s. 51–52). Jak dalej pisze Donmoyer (2000, s. 61–65), szczególnie wartość studiów przypadku polega na tym, że transferują one doświadczenia innych i przez to pozwalają innym uczyć się, a takie pośrednie doświadczenia w procesie uczenia mogą być cenniejsze niż własne. Wynika to z trzech elementów:

- dostępności – studia przypadków przenoszą czytelników do sytuacji i miejsc, w których prawdopodobnie nigdy by się nie znaleźli, i rozszerzają możliwy katalog interpretacji zdarzeń, dlatego im mniej typowe są badane przypadki/procesy, tym lepiej;
- perspektywy badacza – przez umożliwianie patrzenia na znany nawet problem z perspektywy badacza, studia przypadków ujawniają warstwy znaczeń niedostępne dla bezpośrednich uczestników zdarzeń; zwykle nie chodzi tu nawet o konkretną osobowość badacza (choć ma ona niewątpliwie znaczenie!), lecz o prezentowaną perspektywę teoretyczną czy szkołę badawczą;
- otwartości na uczenie się – odbiorcy łatwiej przyjmują doświadczenia pośrednie, przekazywane przez studium przypadku, ponieważ analiza własnych doświadczeń może wywoływać mechanizm obronny, chęć usprawiedliwiania się, a w rezultacie utrudnić lub uniemożliwić uczenie się. Doświadczenia pośrednie są „bezpieczne”, ponieważ odnoszą się do osób trzecich, bez własnego emocjonalnego zaangażowania i konieczności obrony własnej pozycji.

Badając proces podejmowania decyzji, koncentruję się, zgodnie z perspektywą interpretatywną, na percepcjach i odczuciach osób zaangażowanych w proces przejścia – decydentów oraz głównych interesariuszy (po stronie polskiej). Koncentruję się na konstrukcji zdarzeń, które minęły. Badanie jest zatem retrospektywnym studium przypadku – tego typu projekt „nie polega na poszukiwaniu prawdy o przeszłości, bada się przeszłość z punktu widzenia terażniejszości” (Kostera 1996, s. 47).

3.1.3. Dobór przypadku do badania

Zgodnie z koncepcją studium przypadku dobór jednostek do badań powinien być podporządkowany celowi badania – zatem nie jest on losowy. W projektach badawczych prowadzonych metodą studium przypadku nie chodzi bowiem o uogólnienia statystyczne. Jeśli w ogóle można mówić o problematyce generalizacji w obrębie metody *case study*, to chodzi o uogólnienia analityczne oparte na zrozumieniu form i natężenia relacji między badanymi stronami (por. Konecki 2000). Poszczególne przypadki są dobierane w taki sposób, aby pozwalały na zbadanie i opis danego zagadnienia, szczególnie gdy chodzi o kwestię słabo zbadaną, wymykającą się znanym prawidłowościom (Hammersley i Atkinson 1995). Z perspektywy praktyki uogólnienia analityczne mogą być istotniejsze niż generalizacje statystyczne. Donmoyer (2000, s. 46) pisze o tym następująco: „Tradycyjny, rygorystyczny sposób patrzenia na tematykę uogólnień przez badaczy w naukach społecznych jest zgodny z tradycyjnym spojrzeniem na stosowane nauki społeczne, jednak niezgodny z bardziej współczesnym spojrzeniem na te nauki. Co więcej, rygorystyczna koncepcja uogólniania nie tylko nie pasuje do współczesnej epistemologii, jest także dysfunkcyjna, ponieważ ogranicza nasze możliwości redefiniowania roli, jaką nauki społeczne mogą odgrywać w obszarach zastosowań, takich jak edukacja, doradztwo czy praca socjalna”.

Należy pamiętać, że studium przypadku jest metodą szczególnie mocno związaną z praktyką i w związku z tym „jest ona epistemologicznie w zgodzie z doświadczeniami czytelników, a zatem dla takiego czytelnika stanowi ona naturalną podstawę do własnego uogólniania” (Stake 2000, s. 19). Stake nazywa tego typu uogólnienie „naturalistycznym” – *naturalistic generalization* (Stake 2000, s. 22). Jest to generalizacja „bardziej intuicyjna, empiryczna, oparta na oso-

bistym doświadczeniu” (Lincoln i Guba 2000, s. 36). Lincoln i Guba (2000) zaznaczają, że w naukach społecznych współlistnieją dwa rodzaje generalizacji: generalizacja naturalistyczna/psychologiczna oraz formalna/logiczna. Istotne jest, że nie są one wobec siebie w żaden sposób konkurencyjne, lecz współlistnieją na zasadzie wzajemnego uzupełniania się.

Przejęcie Mażeikię Nafta przez PKN Orlen to największa w historii polska akwizycja zagraniczna. W okresie po 1989 roku stanowi ona bezprecedensowy przypadek przejęcia nie tylko ze względu na swój rozmiar, lecz także złożoność i długi czas trwania. Od momentu pojawienia się informacji o możliwej sprzedaży akcji Mażeikię Nafta przez Yukos International i przez rząd Litwy do momentu przejęcia kontroli operacyjnej nad rafinerią przez PKN Orlen minęły prawie dwa lata. Oprócz bezpośrednio zaangażowanych w transakcję stron (dwóch sprzedających i kupujących) brało w niej pośrednio udział wielu interesariuszy: konkurenci PKN z różnych krajów, zainteresowane rządy Polski i Federacji Rosyjskiej, rosyjskie kompanie naftowe i transportujące produkty naftowe, krajowe i zagraniczne urzędy regulacyjne, konsorcja banków, zespoły banków inwestycyjnych, doradców oraz kancelarii prawnych itd. Te cechy sprawiają, że przypadek ten został uznany za przydatny z punktu widzenia analizowanej w pracy tematyki.

Początkowy dobór rozmówców do badań opierał się na doborze celowym i obejmował osoby, które ze względu na swoją pozycję zawodową mogły dysponować wiedzą na temat badanych wydarzeń. Po spotkaniu z pierwszymi rozmówcami, przez metodę „kuli śniegowej” (Yanow 2006) i osobistych rekomendacji, w polu badawczym pojawiały się kolejne postacie.

Dotarcie do niektórych rozmówców było trudne z dwóch głównych powodów. Przede wszystkim, ze względu na retrospektywny charakter badania, duża część osób zaangażowanych w projekt nie zajmuje tych samych stanowisk, a nawet nie pracuje w tej samej organizacji. Dotarcie do nich wymagało śledzenia drogi zawodowej i docierania wielokrotnie przez kontakty nieformalne. Drugim powodem problemów z uzyskaniem dostępu i zgody rozmówców na przeprowadzenie badań była napięta sytuacja wokół Orlen Lietuva (obecna nazwa Mażeikię Nafta). Jak ujął to jeden z rozmówców: „Rozmawia pani o sprawach, które... ABW, CBS i wszystkie urzędy w kraju się tą sprawą zajmują. To najbardziej bagnisty moment. Gdyby nie osobiste polecenie [imię i nazwisko], ja w ogóle bym z panią się nie spotkał”

(PKN7). Początkową nieufność rozmówców udawało się jednak zwykle przezwyciężyć dzięki osobistym rekomendacjom i obietnicy zachowania anonimowości w prezentowaniu wyników badań, choć niektórzy rozmówcy nie zgodzili się na nagrywanie rozmowy, tylko na notowanie wywiadu.

W sumie przeprowadziłam 17 wywiadów, trwających od 0,5 godziny do 3 godzin. Część rozmów miała miejsce w obecnym miejscu pracy rozmówców (biura, sale konferencyjne), część odbywała się na gruncie neutralnym (kawiarnia, park, biblioteka miejska), jeden wywiad przeprowadziłam w domu rozmówcy. Wywiady miały charakter swobodny ukierunkowany (Nachmias i Frankfort-Nachmias 1981). Protokół do badań przedstawiono wcześniej (ramka 3.1). Każdy z rozmówców był pytany o to, z kim jeszcze warto byłoby rozmawiać, aby dobrze zrozumieć proces podejmowania decyzji w transakcji. Dzięki temu dość łatwo było wskazać zakończenie procesu badawczego: gdy w kolejnych wywiadach pojawiały się nazwiska poprzednich rozmówców i nie pojawiały się nowe informacje, etap zbierania danych został zamknięty. Spośród osób wymienianych w wywiadach jako kluczowe, nie udało się przeprowadzić tylko czterech rozmów: dwie osoby w momencie przeprowadzenia badań już nie żyły, do jednej nie udało się dotrzeć, a jedna odmówiła rozmowy. Ze względu na to, że rozmówcy kontaktowali mnie z kolejnymi osobami na bieżąco, możliwe było analizowanie i porównywanie materiału w miarę zbierania.

Tabela 3.1 zawiera podstawowe informacje dotyczące rozmówców, informacje o zakodowaniu tożsamości oraz podstawowe dane na temat przeprowadzonego wywiadu.

Dobierając rozmówców oraz materiały do badań, kierowałam się potrzebą zrozumienia badanego problemu, mając na uwadze wskazówkę Koneckiego (2000, s. 126), że „koncentracja na celowo dobranym jednym lub dwóch problemach badawczych umożliwia zrozumienie całego systemu. Wyraźne granice oraz wzory zachowań są kluczowymi elementami pozwalającymi zrozumieć dany przypadek”. Tym samym dwoma ważnymi pojęciami, które stanowiły główne kryteria zbierania materiałów, były zrozumienie oraz nasycenie (Glaser i Strauss 1967). Przyjmując perspektywę interpretatywną, starałam się jak najściślej podążać za tokiem myśli swoich rozmówców, decydentów w procesie akwizycji, rozmawiać z osobami, które oni wskazują jako istotne, oraz gromadzić materiały, na które oni zwracali uwagę w wywiadach.

Tabela 3.1. Informacje na temat przeprowadzonych wywiadów

| Identyfikator (kodowanie) | Opis funkcji (kodowanie) | Czas trwania rozmowy | Dokumentacja |
|---------------------------|--------------------------|--|-----------------------|
| PKN1 | Zarząd | 1 godz. 50 min | Nagranie + transkrypt |
| PKN2 | Zarząd | 2 godz. 30 min | Nagranie + transkrypt |
| PKN3 | Współpracownik | 2 godz. 30 min | Notatki |
| PKN4 | Rada nadzorcza | 1 godz. | Notatki |
| PKN5 | Rada nadzorcza | 1 godz. | Nagranie + transkrypt |
| PKN6 | Zarząd | 45 min | Nagranie + transkrypt |
| PKN7 | Rada nadzorcza | 1 godz. 15 min | Nagranie + transkrypt |
| PKN8 | Współpracownik | 1 godz. | Nagranie + transkrypt |
| PKN9 | Współpracownik | 1 godz. 45 min | Nagranie + transkrypt |
| PKN10 | Współpracownik | 2 godz. | Nagranie + transkrypt |
| PKN11 | Współpracownik | Dwie rozmowy 45 min 1 godz. | Nagranie + transkrypt |
| PBL1 | Doradca, polityk | Dwie rozmowy 30 min 1 godz. 15 min | Notatki |
| PBL2 | Decydent, polityk | 1 godz. 25 min | Notatki |
| PBL3 | Decydent, urzędnik | 1 godz. 30 min | Nagranie + transkrypt |
| PBL4 | Doradca, urzędnik | Rozmowa nieformalna, ok. 30 min | Notatki |
| PBL5 | Doradca, polityk | 1 godz. 55 min | Nagranie + transkrypt |
| PBL6 | Doradca, urzędnik | 1 godz. 15 min | Nagranie + transkrypt |

Opracowanie własne.

3.1.4. Proces badawczy

Proces badawczy miał następujący przebieg (por. Yin 2003):

1. **Koncepcja badania** – ten etap zajął okres od grudnia 2007 do sierpnia 2009 roku i obejmował następujące działania: studia literatury przedmiotu, wybór metody badawczej, opracowanie modelu teoretycznego, selekcję możliwych obszarów badania empirycznego, wybór studium przypadku, przygotowanie planu i protokołu badań empirycznych.

Badania literatury obejmowały tematykę relacji międzyorganizacyjnych, radzenia sobie z ryzykiem przez menedżerów oraz koncepcji niepewności w zarządzaniu. Na tej podstawie sformułowalam główne pytania badawcze, teoretyczne założenia oraz kryteria interpretacji odkryć. Ponieważ przeprowadzane studium przypadku ma charakter instrumentalny (por. Konecki 2000, Stake 1994), został stworzony wyjściowy model teoretyczny. Był on także niezbędny, aby dokonać właściwego wyboru przypadku do badań oraz sformułować protokół do badań.

Wstępne wnioski z badań literatury zostały zaprezentowane na kilku polskich i zagranicznych konferencjach badawczych, a następnie zmodyfikowane i uzupełnione na podstawie uzyskanych komentarzy i recenzji. W połowie 2009 roku powstały ramy teoretyczne badania oraz model radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością, które składają się na pierwszy i drugi rozdział tej książki.

2. **Gromadzenie danych** – zbieranie informacji dokumentujących studium przypadku rozpoczęło się w pierwszej połowie 2009 roku, po częściowym zakończeniu badań literaturowych, gdy można było dokonać celowego wyboru przypadku odpowiedniego do badania prezentowanych teorii. Od drugiej połowy roku 2009 do połowy 2010 trwały wywiady i badania związane ze zbieraniem źródeł dokumentowych.

Badania empiryczne w ramach projektu obejmowały:

- badania literatury branżowej w dwóch etapach: na podstawie badań własnych, a po wywiadach na podstawie zaleceń rozmówców,
- badania prasy w dwóch etapach: na podstawie badań własnych, a po wywiadach na podstawie zaleceń rozmówców,
- wywiady z osobami uczestniczącymi w opisywanych wydarzeniach,
- wywiady z obserwatorami opisywanych wydarzeń,
- analizę dokumentów udostępnionych w trakcie wywiadów.

Wielu badaczy zaleca, aby przed przystąpieniem do badań terenowych koncentrować się na rozumieniu rozmówców, a nie próbować wyjaśniać ich zachowań (Hammersley i Atkinson 2000, Silverman, 2000). Dzięki otwartemu nastawieniu (por. Czarniawska-Joerges 1992) możliwe jest odkrycie nowych wymiarów

i uwarunkowań przebiegu badanych zjawisk (tzw. *serendipity*, por. Konecki 2004). Chodzi o to, żeby zadawać pytania o to, co uczestnikom wydaje się zwyczajne i oczywiste (Agar 1980). Przyjęcie takiej postawy nie było dla mnie trudne, ponieważ zarówno w tematyce biznesu naftowego, jak i fuzji i przejęć byłam zupełnym laikiem. Moja znajomość tej tematyki nie wykraczała poza wiedzę ogólną czerpaną z publicystyki i lektury prasy. Postawa „odkrywania” była dla mnie zupełnie naturalna, co zresztą często wychodziło na jaw w wywiadach. Niektórzy z moich rozmówców niecierpliwiili się, słysząc kolejne pytania typu „Ale jak to się dzieje?”, „Ale skąd to wiadomo?” i często odpowiadali: „Po prostu tak jest”, „Przecież tylko tak można te rzeczy robić”, „A co w tym dziwnego?” (por. Jemielniak i Kostera 2010). Jednak wszyscy moi rozmówcy po etapie początkowego zdziwienia chętnie tłumaczyli mi zawilości transakcji – odniosłam wrażenie, że chętnie wchodził w rolę eksperta, który tłumaczy naukowcowi teoretykowi, jak „naprawdę” funkcjonuje rynek i w jaki sposób przeprowadza się tego rodzaju transakcje. Myślę również, że taka relacja między badaczem a terenem pozwoliła mi na uzyskanie wielu informacji i zanotowanie ciekawych historii, które opowiedziano mi jako osobie z zewnątrz, niezaangażowanej w rynek, lecz zainteresowanej codzienną pracą rozmówcy. Sądzę także, że dzięki temu udało mi się często uzyskać wgląd w to, co uczestnicy rynku uznają za normalne i oczywiste, a tym samym spojrzeć na relację z ich punktu widzenia.

3. **Analiza danych** – analiza rozpoczęła się po zakończeniu pierwszej partii wywiadów i trwała do początku września 2010 roku. Jest ona szczegółowo omówiona w części 3.1.6. Analiza materiału.
4. **Raport z badań** – ta część w opisywanym projekcie badawczym przyjęła formę prezentowanej książki. Ostateczna redakcja części wyników i wniosków została wykonana we wrześniu i październiku 2010 roku.

3.1.5. Źródła danych

Jak pisze Yin (1993, s. 20), „silną stroną studiów przypadku jest możliwość posługiwania się całym wachlarzem różnorodnych danych”. Co więcej, oparcie się na wielu źródłach danych jest jednym z kryte-

riów oceny jakości studium przypadku (Yin 1993, s. 95–103). W studium przypadku należy zastosować tak wiele źródeł danych, jak jest to możliwe, aby w wyniku porównywania móc usunąć ewentualne niedoskonałości każdego z nich (Konecki 2000).

Analizowany materiał empiryczny to wywiady, zebrane podczas badań dokumenty rozmówców oraz publikacje fachowe. Materiał empiryczny przeanalizowany w ramach przygotowywania studium przypadku przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Materiał empiryczny – dokumentacja

| Badany materiał empiryczny | Dokumentacja |
|--|---|
| Prasa codzienna i periodyki z lat 2005–2006: polskie, litewskie angielskojęzyczne, rosyjskie | Fragmenty publikacji Raporty z baz danych umożliwiających przeszukiwanie treści prasy Fragmenty wywiadów, w których rozmówcy polecają konkretną lekturę |
| Publikacje tematyczne | Pozycje ujęte w bibliografii Fragmenty wywiadów, w których rozmówcy polecają konkretną lekturę |
| Wywiady | Nagrania i transkrypcje wraz z transkrypcją selektywną |
| Szkice i rysunki rozmówców | Dziennik badań |
| Notatki z badań | Dziennik badań |
| Dokumenty udostępnione w trakcie wywiadów | Kopie w bazie danych badacza lub notatki w dzienniku badacza |

Opracowanie własne.

Dwanaście osób zgodziło się na nagranie wywiadu, jednak z zastrzeżeniem o przekazaniu pełnego tekstu nagrania wyłącznie do mojej dyspozycji oraz pod warunkiem zapewnienia w pracy ich pełnej anonimowości. Pięciu rozmówców nie wyraziło zgody na nagrywanie – w takich sytuacjach prowadziłam możliwie najwierniejsze notatki (ostatecznie notatki z badań terenowych zajęły 80-kartkowy zeszyt formatu A4, z zapisem dwustronnym). Dokumentację badań stanowią: notatki z terenu, zapisy wywiadów, nagrania i transkrypcje, zebrane podczas rozmów materiały drukowane (dokumenty wewnętrzne).

Kilku rozmówców podczas wywiadu rysowało, aby lepiej objaśnić swój punkt widzenia – wszystkie rysunki zatrzymałam za zgodą rozmówców i włączyłam je do notatek z badań.

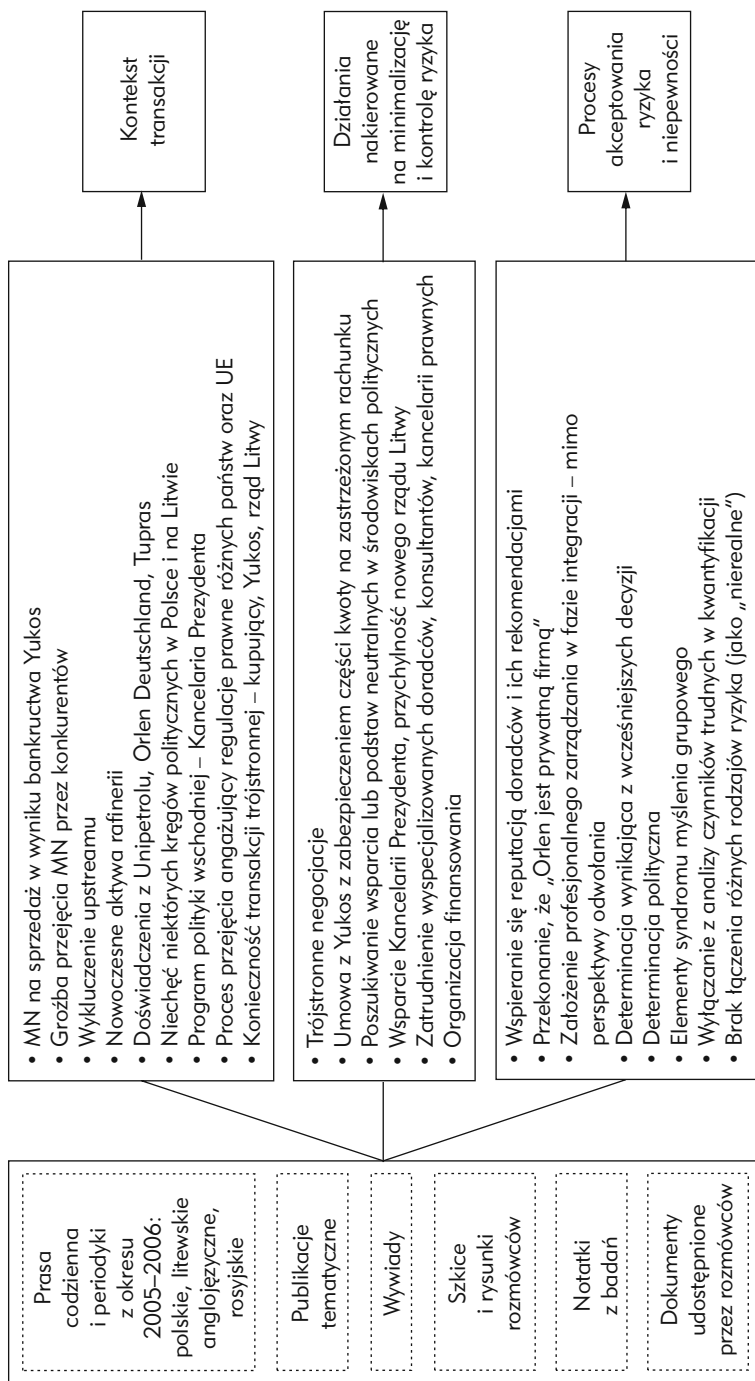
Ze względu na brak jednomyślności wśród rozmówców co do ujawniania tożsamości, przyjąłam rygorystyczną wersję kodowania: imiona i nazwiska rozmówców są ukryte pod znakiem kodowym, pozycję zawodową zajmowaną w analizowanym okresie wskazuję jedynie ogólnie, tak aby pokazać punkty widzenia, nie umożliwiając jednocześnie identyfikacji rozmówców.

Wywiady były transkrybowane w miarę zbierania. W ostatecznym tekście część wypowiedzi jest zredagowana – w przypadkach, w których zbyt duża liczba potknięć uniemożliwiałaby zrozumienie tekstu lub gdy na podstawie specyfiki narracji można było jednoznacznie zidentyfikować rozmówcę.

3.1.6. Analiza materiału

Pierwszy etap analizy danych obejmował stopniowe transkrypcje wywiadów i zestawianie ich z własnymi notatkami oraz zebrany wcześniej materiałem (prasa, publikacje książkowe na temat transakcji). Za pomocą zasad teorii ugruntowanej (Strauss i Corbin 1998) oraz wskazówek dotyczących analizy danych jakościowych (Miles i Huberman 1994) starałam się znaleźć dominujące wątki. Po każdym wywiadzie kategoryzacja ta była uzupełniana i modyfikowana. Następnie wątki były poddawane weryfikacji podczas kolejnych wywiadów oraz dyskutowane podczas spotkań badawczych ze współpracownikami.

Po zakończeniu badań terenowych przeprowadziłam otwarte kodowanie (Strauss i Corbin 1990), także za pomocą technik wizualizacyjnych (Miles i Huberman 1994), w wyniku którego powstały główne wątki badawcze rozwinięte o kategorie. Zostały one przedstawione w formie tabel, gdzie na poparcie każdego wątku i kategorii znajdował się odpowiedni materiał empiryczny (fragmenty wywiadów, cytaty ze źródeł drukowanych, obserwacje z dziennika badacza). Na etapie otwartego kodowania zostały ostatecznie ustalone kategorie, a następnie, przez metodę ciągłego porównywania (Glaser i Strauss 1967, Shepherd i Sutcliffe 2011), zostały one pogrupowane w wyłaniające się wątki. W wyniku analizy powstały zespoły kategorii grupujące się w trzy główne wątki (ilustracja 3.3).



Opracowanie własne.

Ilustracja 3.3. Analiza materiału – od danych do głównych wątków

Dalsza procedura polegała na kolejnym porównywaniu – materiału empirycznego z zebraną teorią (por. Barley 1996, Jarzabkowski 2008). Chodziło o to, aby uzyskać model, który byłby „wystarczająco empiryczny, aby był wiarygodny, i wystarczająco analityczny, aby był ciekawy” (Van Maanen 1988, s. 29).

Redagując raport z badań, starałam się zastosować tzw. gęsty opis (Geertz 1973), tak aby jak najbardziej pokazać kontekst opisywanych relacji i umożliwić czytelnikowi ich własną interpretację. W tym celu szeroko operuję cytatami z wywiadów oraz, na ile to możliwe ze względu na zastrzeżenie anonimowości, opisem konkretnych sytuacji i dokumentów wewnętrznych.

3.1.7. Ocena jakości badań

Aby upewnić się, że wyciągane wnioski są wiarygodne, w przypadku jakościowych metodologii badawczych zaleca się stosowanie triangulacji. W triangulacji chodzi o znalezienie wielu punktów odniesienia, użycie różnych metod zbierania danych, oparcie się na danych z różnych niezależnych źródeł, tak aby wnioski badań były uprawnione i trafne. Denzin (1978) wyróżnia cztery typy triangulacji:

- 1) triangulację danych (wykorzystanie danych z różnych źródeł),
- 2) triangulację badacza (wprowadzenie wielu obserwatorów lub osób konsultujących prowadzenie badań i wyciąganie wniosków),
- 3) triangulację teoretyczną (użycie wielu perspektyw teoretycznych do interpretacji zebranych danych),
- 4) triangulację metodologiczną (użycie kilku metod do zbadania tego samego problemu).

Wielu autorów (m.in. Hammersley i Atkinson 1995, Silverman 2000) zwraca uwagę, że triangulacja bywa stosowana jako chwyt mający na celu uwiarygodnienie badania, a jej użycie nie jest konieczne, ponieważ tak jak może ona pomagać w interpretacji materiału, może również przeszkadzać, zdezorientować badacza. Przyjmowanie założenia, że stosowanie wielu technik/metod jest na pewno lepsze niż jednej, może być zgubne i może być także źródłem trudności i błędów. Mając na względzie te zastrzeżenia, starałam się stosować triangulację w sposób świadomy w tych punktach, gdzie wydawało mi się to uzasadnione potrzebą lepszego zrozumienia badanego problemu.

Tabela 3.3. Triangulacja

| Typ triangulacji | Zastosowanie w badaniach |
|-----------------------------|--|
| Triangulacja danych | Użycie danych z różnych źródeł, takich jak wywiady, badanie dokumentów, badanie prasy i literatury branżowej |
| Triangulacja badacza | Prezentowanie ram teoretycznych oraz wstępnych wyników badań na forach badawczych i poddanie ich pod dyskusję |
| Triangulacja teoretyczna | Użycie kilku perspektyw teoretycznych do interpretacji zebranych danych (konceptje opisane w pierwszej części książki) |
| Triangulacja metodologiczna | Korzystanie z procedur studium przypadku, antropologii organizacji, teorii ugruntowanej |

Opracowanie własne.

Podstawowymi technikami zbierania danych były: wywiad, analiza prasy i książek branżowych oraz dokumentów. Zebrany materiał został następnie poddany dość rygorystycznej interpretacji, zainspirowanej przez teorię ugruntowaną (Glaser i Strauss 1967). Rezultaty uzyskane w wyniku zastosowania procedur teorii ugruntowanej nie są ograniczone czasem i miejscem, jako że w centrum analizy znajduje się proces społeczny (Glaser i Strauss 1967, Konecki 2000). Powstający konstrukt teoretyczny umożliwia zrozumienie niektórych mechanizmów współpracy.

3.2. Geneza transakcji

Ropa naftowa jako podstawowy surowiec energetyczny od około 60 lat wpływa na kształtowanie strategii państw i przedsiębiorstw bardziej niż jakiegokolwiek inny surowiec naturalny, nierzadko staje się źródłem konfliktów, a nawet wojen. Firmy związane z sektorem naftowym znajdują się w centrum zainteresowania opinii publicznej, ponieważ częstokroć bywają narzędziem oddziaływania politycznego. Środki, które generują przedsiębiorstwa związane z sektorem naftowym, stają się istotnym fragmentem budżetów państw, a zdarza się, że ich zasoby wielokrotnie przekraczają bogactwo krajów, w których

działają. Jak piszą autorzy raportu *Oil&Gas Primer* (2008, s. 2): „jak na przemysł, który u swoich podstaw ma po prostu wiercenie dziury w ziemi w poszukiwaniu czarnej mazi, współczesny sektor naftowy jest zadziwiającym amalgamem polityki, gospodarki, nauki i technologii”.

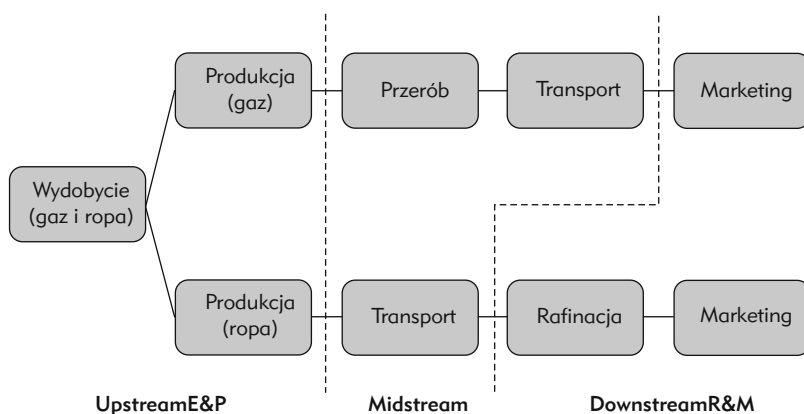
Ropa naftowa była znana i używana przez ludzi od czasów starożytnych. Egipcjanie używali ropy podczas mumifikacji, Aleksander Wielki z jej pomocą konstruował wielkie pochodnie siejące postrach wśród przeciwników. Oprócz zastosowania ropy jako źródła ognia, była ona również przez wieki ceniona ze względu na właściwości lecznicze – starożytni Chińczycy stosowali ją jako olejek na skórę, a Indianie leczyli nią odmrożenia. Babilończycy używali w budownictwie produkowanego z ropy asfaltu.

Współczesne wykorzystanie ropy naftowej rozpoczyna się wraz z destylacją ropy w kerosen przez Polaka, Ignacego Łukasiewicza. Eksperymentując z różnymi sposobami destylacji ropy, lwowski aptekarz w 1853 roku otrzymał naftę. Jego lamp naftowych poza laboratorium użyto po raz pierwszy do oświetlenia sali operacyjnej na Łyczakowie. Jednak to nie wynalezienie lamp spowodowało trwającą do dziś pogoń za ropą. Przyczyn należy raczej upatrywać w skonstruowaniu, po raz pierwszy na przełomie XIX i XX wieku, silników spalinowych i wysokoprężnych.

W XIX wieku wydobycie i prymitywny przerób ropy były prowadzone chaotycznie i bez żadnych ograniczeń. Sytuacja ta trwała aż do momentu pojawienia się w Stanach Zjednoczonych Standard Oil Company Johna D. Rockefellera. Imperium Rockefellera określiło kształt biznesu naftowego na długie lata. W efekcie przejęć drobnych firm do 1890 roku amerykański przemysł naftowy był w 90% skupiony w rękach Rockefellera, a sytuacja ta trwała aż do 1911 roku, gdy Standard Oil Company w drodze decyzji sądowej podzielono na 34 niezależne firmy. Historia dzisiejszych potentatów rynku pokazuje wyraźnie, że większość globalnych graczy (Exxon, Chevron, Conocco, Texaco) ma swoje korporacyjne źródła w imperium Rockefellera. Pośrednio firmy te wpłynęły także na kształt rynków w pozostałej części globu, ponieważ przez agresywne poszukiwania coraz to nowych źródeł ropy doprowadziły do utworzenia państwowych potentatów dominujących dziś na rynkach w poszczególnych krajach.

Od lat 50. ropa naftowa stała się podstawowym źródłem energii na świecie. Po kryzysie naftowym w latach 70. początek XXI wieku

przynosi symptomy kolejnej rewolucji w obszarze tzw. *upstream*¹, ponieważ wzrasta rola gazu naturalnego i alternatywnych metod produkcji (klasyczna metoda produkcji to odwierty, popularność zdobywa na przykład wydobywanie na pełnym morzu, tzw. *deepwater*, oraz łupki bitumiczne).



Źródło: PetroStrategies (2010).

Ilustracja 3.4. Przemysł naftowy – segmenty

Ropa naftowa jest produktem powstałym pod wpływem ciśnienia i temperatury Ziemi z materii organicznej (glony, plankton morski, drobna roślinność) oraz warstw skał osadowych. Po wykonaniu odwiertu zwykle najpierw natrafia się na tzw. ropę ciężką. Wyższe temperatury (panujące na większych głębokościach Ziemi) sprzyjają tworzeniu się lżejszej ropy i gazu naturalnego. Z chemicznego punktu widzenia ropa naftowa jest mieszaniną węglowodorów różnych rozmiarów i typów oraz różnych niewęglowodorowych frakcji, takich jak dwutlenek węgla, siarka, azot czy siarkowodór. Może zawierać także śladowe ilości metali, np. niklu czy wanadu. O jakości („lekkości” lub „ciężkości”) ropy decyduje obecność tzw. węglowodorów

¹ *Upstream* – w języku nafciarzy obejmuje poszukiwania ropy naftowej i gazu ziemnego, wydobywanie ich i handel nimi. *Downstream* to z kolei pojęcie opisujące przerób, logistykę oraz sprzedaż hurtową i detaliczną produktów naftowych.

nasyconych (inne stosowane nazwy to alkany lub parafiny) oraz nftenów (węglowodory nasycone pierścieniowe) i aromatów (węglowodory nienasycone pierścieniowe cykliczne).

Rodzaj ropy określa się najczęściej za pomocą kombinacji dwóch wskaźników: gęstości (proporcji lekkich i ciężkich węglowodorów w ropie – wyróżnia się ropę lekką, średnią i ciężką) oraz zawartości siarki w ropie (im mniej, tym łatwiej wyprodukować towar spełniający wysokie normy jakościowe i ekologiczne – wyróżnia się ropę słodką, średnio kwaśną i kwaśną). Różnice jakościowe ropy znajdują swoje odzwierciedlenie w cenie – ropa lżejsza i słodsza jest relatywnie droższa niż cięższa i bardziej zasiarczona. Im ropa lżejsza, tym łatwiej i więcej wysokomarżowych „białych” produktów można z niej wytworzyć.

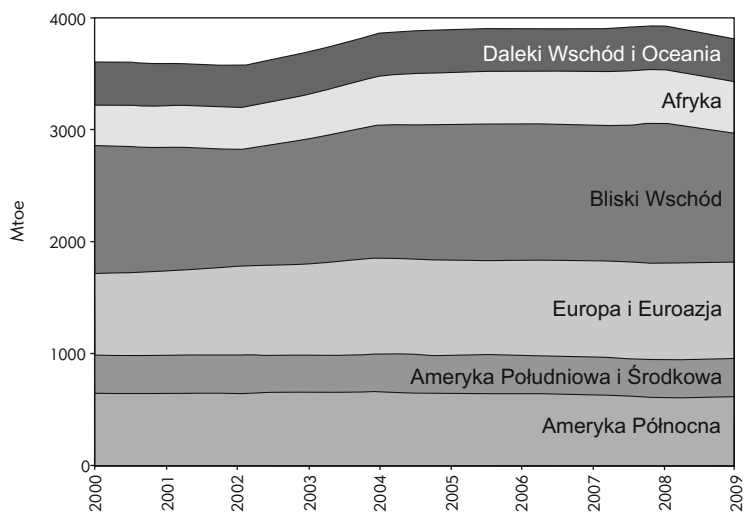
Ropa z różnych źródeł różni się pod względem składu i właściwości, dlatego przedmiotem obrotu są odpowiednio skomponowane zestandaryzowane mieszanki. W języku nafiaryzy nazywa się je benchmarkami. Najpopularniejsze benchmarki to Brent, WTI, Urals i Dubai (Brent to „mieszanka” ropy z Morza Północnego, ropa relatywnie lżejsza i słodsza niż Urals, zawartość siarki 0,4%).

Sektor ropy naftowej i gazu (*oil & gas industry*), zarówno w obszarze downstreamu, jak i upstreamu, jest doskonałym źródłem dochodów dla budżetów państw. W obu segmentach podstawowym narzędziem do realizacji zysków budżetowych są podatki i opłaty ponoszone przez firmy (przede wszystkim w obszarze upstreamu) oraz konsumentów końcowych (przede wszystkim w obszarze downstreamu).

Złóża ropy i gazu na świecie rozłożone są nierównomiernie. Do tego w ogromnej większości złoża te nie pokrywają się z regionami największej konsumpcji (ilustracja 3.5 i 3.6).

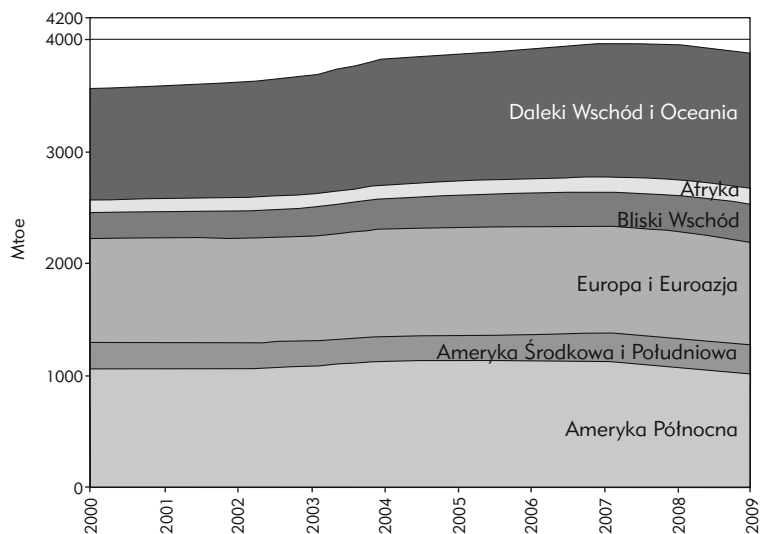
Dlatego znakomita większość surowców związanych z ropą lub ich pochodnych jest transportowana, i to zazwyczaj na odległości rzędu tysięcy kilometrów. Transport na odległości liczone w tysiącach kilometrów odbywa się za pomocą rurociągów oraz tankowców, a transport na krótsze odległości może odbywać się rurociągami produktowymi, transportem kolejowym lub kołowym oraz barkami. Około 2/3 światowego handlu ropą odbywa się drogą morską. Rurociągi odgrywają dominującą rolę w transporcie wewnątrzkontynentalnym, np. w Ameryce Północnej lub z Rosji czy basenu Morza Czarnego do Europy i Chin.

Zestawiając z sobą nierównomierne geograficzne rozłożenie produkcji i popytu na ropę, nietrudno jest zrozumieć, dlaczego



Źródło: BP (2010).

Ilustracja 3.5. Produkcja ropy i gazu w poszczególnych regionach świata



Źródło: BP (2010).

Ilustracja 3.6. Konsumpcja ropy i gazu w poszczególnych regionach świata

handel ropą znajduje się w centrum zainteresowania niemal wszystkich krajów świata. Handel ten jest dla jednych źródłem surowca, a dla innych źródłem zysków. W języku nacierzy handel ropą i produktami ropopochodnymi nazywa się *tradingiem*. Wszyscy gracze w sektorze (oprócz spekulantów) mają trzy podstawowe cele: zagwarantować sprzedaż lub dostawę produktu, zmaksymalizować/zminimalizować cenę oraz ograniczyć swoje ryzyko. Ten trzeci cel ma szczególne znaczenie, ponieważ ceny ropy potrafią zmieniać się bardzo gwałtownie. Oprócz popytu i podaży na cenę wpływają też inne czynniki, takie jak wielkość zapasów światowych, wojny, terroryzm, polityka, sezonowość, zjawiska atmosferyczne czy przełomy technologiczne. Kontrakty na rynku ropy mają charakter zestandaryzowany za pomocą określonych dla każdego regionu rodzajów ropy. Standardem dominującym dla Europy jest niewątpliwie Brent. W kontekście studium przypadku „Projekt Białystok” największe znaczenie ma ropa typu Brent i Urals (inna jej nazwa, synonimiczna, to REBCO, od *Russian Exported Blend Crude Oil*), ponieważ większość rafinerii grupy Orlen (z wyjątkiem Českéj Rafinerskiej) przerabia REBCO, czyli ropę ciężką i zasiarczoną. Z kolei Brent, główny benchmark dla REBCO, to dla odmiany ropa średnia i słodka.

Z punktu widzenia handlu można wyróżnić dwa rodzaje rynków: giełdy surowcowe, na których handluje się ropą z konkretnymi terminami i warunkami dostawy, oraz rynki papierów wartościowych, na których przedmiotem obrotu są różnego rodzaju kontrakty. Rynki papierów wartościowych pozwalają zmniejszyć ryzyko transakcji rzeczywistych.

3.2.1. Przemysł rafinacyjny

Produkty finalne przerobu ropy naftowej można podzielić na tzw. lekkie i ciężkie. Do produktów lekkich zaliczamy:

- LPG i gazy rafineryjne,
- benzyny,
- kerosen (paliwa lotnicze),
- średnie destylaty (olej napędowy, lekki olej opałowy),
- wsad dla petrochemii (olefiny, aromaty, ksyleny).

Z kolei produkty ciężkie to:

- ciężki olej opałowy,
- asfalt,
- smary, parafiny,
- nafta.

Aby zrozumieć uwarunkowania działalności rafinerii, należy przyjrzeć się, choćby pobieżnie, procesowi przerobu ropy².

Procesy rafineryjne obejmują 5 głównych obszarów. Są to:

- 1) destylacja (frakcjonowanie) – polega na separacji ropy naftowej na poszczególne grupy/frakcje węglowodorów przy wykorzystaniu różnic w temperaturach wrzenia różnych frakcji,
- 2) procesy konwersji (dekompozycja, unifikacja, przemiana),
- 3) procesy obróbki (np. odsalanie, odsiarczanie),
- 4) preparowanie i zestawienie mieszanek,
- 5) pozostałe operacje rafineryjne (np. produkcja wodoru, odzyskiwanie siarki, zagospodarowywanie kwasów i gazów resztkowych, magazynowanie, wysyłka).

Procesy konwersji, które obejmują kraking katalityczny, są jednym z podstawowych parametrów poprawiających rentowność rafinerii. Tak zwany fluoidalny kraking katalityczny (FCC) umożliwia przekształcanie ciężkich frakcji w znacznie bardziej wartościowe „lekkie” produkty, takie jak frakcje benzynowe. Co istotne, wolumen produktów z FCC jest z reguły większy od wolumenu wsadów, co ma związek z gęstościami poszczególnych frakcji. Kraking katalityczny daje zatem dodatkową wartość.

Jeszcze bardziej zaawansowaną technologią konwersji jest tzw. hydrokraking, czyli kraking katalityczny w obecności wodoru. Wsadem do hydrokrakingu są ciężkie frakcje trudne do przetworzenia w inny sposób, często charakteryzujące się dużą zawartością siarki i azotu. Hydrokraking nie daje żadnych ubocznych produktów (podczas gdy produktem ubocznym z FCC jest tzw. koks) i przetwarza całość wsadu na wartościowy zestaw wyrobów. Ma to duże znaczenie zarówno dla efektywności procesu rafinacji, jak i dla organizacji pracy rafinerii.

² Opis ten ma charakter wprowadzający dla osób niezaangażowanych w sektor naftowy, dlatego zawiera on wiele uproszczeń i pomija niektóre kwestie, uznane za nieistotne z punktu widzenia głównej tematyki książki.

Instalacja hydrokrakingowa umożliwia przetwarzanie całego spektrum wsadów ropy i produktów ropopochodnych w pełnowartościowe komponenty produktów o najwyższych marżach (benzyny, paliwo lotnicze, oleje napędowe). Podobnie jak w przypadku krakingu katalitycznego, w hydrokrakingu wolumenty produktów końcowych są wyższe niż wsadowych. Z punktu widzenia efektywności rafinerii jedyną wadą instalacji hydrokrakingowych jest ich bardzo wysoki koszt.

Istotnym parametrem określającym nowoczesność rafinerii (czyli możliwość przerobu ropy w celu uzyskiwania produktów lekkich – o najwyższych marżach i najbardziej poszukiwanych przez rynek) jest tzw. wskaźnik kompleksowości Nelsona. Jest to stosunek instalacji do wtórnego przerobu ropy do instalacji służących do pierwotnej destylacji. Wskaźnik ten odzwierciedla intensywność inwestycji w rafinerii, potencjalne koszty stałe oraz potencjał generowania wartości dodanej przez rafinerię. Wskaźnik kompleksowości Nelsona przyjmuje wartości w przedziałach od 2–5 (dla najprostszyc rafinerii) do 10–12 (dla zaawansowanych technologicznie zakładów). Najnowocześniejsze rafinerie w Stanach Zjednoczonych, niemające sobie równych w innych częściach świata, zbliżają się do współczynnika Nelsona równego 15. Rafinerie charakteryzujące się wysokim wskaźnikiem kompleksowości Nelsona mogą przerabiać szerokie spektrum gatunków ropy (także bardzo zasiarczone i ciężkie) i w ten sposób uzyskiwać wysokomarżowe produkty.

Tabela 3.4. Charakterystyka rafinerii wchodzących w skład Grupy Orlen w 2006 roku

| Rafineria | Miejsce w strukturze grupy | Typ przerabianej ropy | Wskaźnik kompleksowości Nelsona |
|-----------|----------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Płock | Orlen SA | Średnie i kwaśne | 9,5 |
| Trzebinia | Orlen SA | Średnie i kwaśne | b.d. |
| Jedlicze | Orlen SA | Średnie i kwaśne | b.d. |
| Kralupy | Unipetrol | Słodkie | 8,1 |
| Litvinov | Unipetrol | Średnie i kwaśne | 7 |
| Pardubice | Unipetrol | Średnie i kwaśne | 6 |

Opracowanie własne na podstawie Orlen (2009).

Ekonomika rafinerii

Jeśli chodzi o koszty rafinerii, to najistotniejszą pozycję w kosztach zmiennych stanowią: zakup ropy wraz z transportem do zakładu produkcyjnego, koszt produkcji (chemikalia do procesów rafinacyjnych, energia, media) oraz koszt logistyki (transport produktów). Za jedną z najefektywniejszych miar efektywności rafinerii jest uważany tzw. *net cash margin*, ponieważ odzwierciedla on pozycję konkurencyjną rafinerii w krótkim i średnim okresie (w długim terminie na znaczeniu zyskują trendy w popycie i inwestycje w rafinerię). Na *net cash margin* wpływają przede wszystkim: koszt ropy i jej transportu do rafinerii, konfiguracja rafinerii, efektywność rafinerii, logistyka transportu produktów oraz lokalizacja rafinerii. Dodatkowymi elementami, które czasem uznaje się za wpływające na rentowność rafinerii, jest rozbudowana sieć detaliczna oraz układ wielu zakładów produkcyjnych.

- **Koszt ropy i koszt transportu ropy do rafinerii**

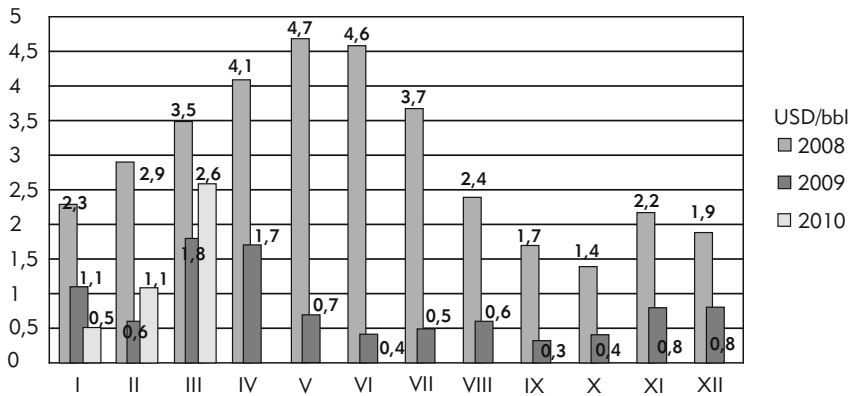
Oceniając konkurencyjność rafinerii, warto oba te czynniki analizować oddzielnie, gdyż rafinerie dysponują zwykle alternatywnymi metodami zaopatrzenia. Analitycy wskazują, że rafinerie korzystające z ropociągów uzyskują niższe koszty transportu w stosunku do tych, które są zmuszone dowozić ją drogą morską, transportem kolejowym czy drogowym. Jeśli chodzi o cenę ropy, to nawet niewielkie jej różnice mogą mieć znaczenie dla zyskowności rafinerii. Rafinerie są wielkimi kompleksami zakładów produkcyjnych, które przetwarzają ropę naftową w szeroką gamę produktów. Różne rodzaje ropy wymagają różnego typu urządzeń przerobowych. Rafineria, która może przerabiać cięższe gatunki ropy, zyskuje na każdej baryłce tzw. dyferencjał (czyli różnicę między ceną referencyjnego gatunku ropy Brent a ceną zakupionej cięższej ropy, np. Urals).

- **Konfiguracja rafinerii**

Miarą konfiguracji rafinerii jest wskaźnik kompleksowości Nelsona, odzwierciedlający stopień złożoności rafinerii. Oprócz niego znaczenie ma także integracja z kompleksami petrochemicznymi, co pozwala na lepsze gospodarowanie odpadami oraz nadmiarowymi frakcjami z procesu obróbki ropy.

- **Efektywność rafinerii**

Do oceny efektywności rafinerii stosuje się najczęściej zestawienia porównawcze (tzw. systemy benchmarkingowe) prowadzone przez niezależne organizacje branżowe. Wskazuje się w ten sposób



Źródło: Ostrowski (2010).

Ilustracja 3.7. Dyferencjał Brent-Urals

na odchylenie konkretnych rafinerii od najlepszych praktyk zarządzania w całym przemyśle.

- **Logistyka transportu produktów**

Logistyka produktowa wpływa na możliwość zaopatrywania odbiorców i atrakcyjność ceny oferowanych produktów. Najbardziej efektywnym i najtańszym sposobem transportu są rurociągi produktowe (wychodzące w morze lub doprowadzone do odbiorców), w odróżnieniu od transportu kolejowego czy cysternami samochodowymi.

- **Lokalizacja**

Najwyższe premie za lokalizację uzyskują te rafinerie, które są usytuowane na deficytowych rynkach (na których popyt na produkty przewyższa podaż) lub też są praktycznie pozbawione konkurencji. Na premię z lokalizacji wpływają także cła importowe, opłaty związane z ochroną środowiska oraz poziom wynagrodzeń pracowniczych.

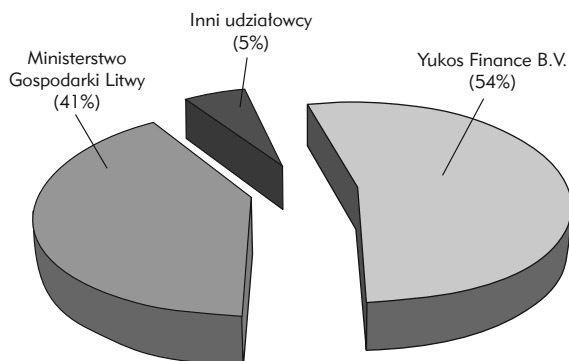
3.2.2. Mażeikią Nafta

W czerwcu 2005 roku pojawiła się w branży naftowej informacja, że jedyna rafineria w państwach bałtyckich AB Mażeikią Nafta jest wystawiona na sprzedaż. Polski Koncern Naftowy Orlen postano-

wił wstępnie rozpoznać możliwości transakcyjne, powołując do tego celu zespół i nadając projektowi nazwę „Projekt Białystok”.

Spółka akcyjna Mažeikių Nafta została utworzona 28 marca 1995 roku z państwowej firmy Nafta. Wówczas około 90% akcji posiadało państwo litewskie, pozostałe przekazano pracownikom. W 1998 roku Mažeikių Nafta, Butinges Nafta (operator terminalu do przeładunku ropy i produktów naftowych w Butyndze) i Naftotiekis (operator litewskich rurociągów) zostały połączone w procesie prywatyzacji w jedno przedsiębiorstwo Mažeikių Nafta. 29 października 1999 roku rząd litewski, Mažeikių Nafta i Williams International podpisali porozumienie, na mocy którego Williams został właścicielem 33% akcji Mažeikių Nafta. To pierwsze doświadczenie prywatyzacyjne rafinerii położyło się, jak się miało później okazać, wyraźnym cieniem na losach Możejek. W odpowiedzi na prywatyzację rafinerii z udziałem Amerykanów kompanie naftowe Federacji Rosyjskiej wstrzymały dostawy ropy do rafinerii. Williams wystawił swoje akcje na sprzedaż. 18 lipca 2002 rząd litewski, Williams International i rosyjski koncern naftowy Jukos podpisały porozumienie, na mocy którego Jukos został właścicielem 26,85% akcji Mažeikių Nafta. 19 września 2002 roku Jukos poprzez swoją spółkę Yukos Finance B.V. zakupił od Williams International dodatkowy pakiet 26,85% akcji, przejmując wszystkie zobowiązania wobec rządu Litwy z porozumienia z Williamsem z 1999 roku.

Strukturę właścicielską Mažeikių Nafta w momencie pojawienia się informacji o sprzedaży rafinerii przedstawiono na ilustracji 3.8.



Opracowanie własne na podstawie Smorszczewski i Grzegorzewski (2008).

Ilustracja 3.8. Mažeikių Nafta – akcjonariat

Przedmiotem sprzedaży w 2005 roku oficjalnie była część udziałów znajdująca się w rękach spółki Yukos. Sytuacja prawna tych aktywów była jednak tylko pozornie prosta. W rzeczywistości w 2005 roku w Rosji był już zaawansowany proces przejmowania majątku Jukosu. Twórca imperium, Michaił Chodorkowski, został aresztowany w końcu 2003 roku, a w maju 2005 sąd Federacji Rosyjskiej skazał go na dziewięć lat kolonii karnej. Od końca 2003 roku w Rosji trwały przymusowe aukcje, na których państwowe przedsiębiorstwa (przede wszystkim Rosnieft i Gazprom) przejmowały majątek Jukosu. Odpowiedzialnym za przejście wszystkich (także zagranicznych) aktywów Jukosu był początkowo zarządca komisaryczny, a następnie syndyk – Edward Konstantynowicz Rebgun. Odpowiadał on także za zablokowanie sprzedaży przez Jukos zagranicznych aktywów koncernu, w tym także rafinerii możejskiej. Zablokowanie sprzedaży zagranicznych aktywów Jukosu okazało się jednak niezwykle trudne ze względu na skomplikowaną konstrukcję grupy stworzoną przez Chodorkowskiego i jego współpracowników. Był to mechanizm stworzony dla zabezpieczenia najcenniejszych zagranicznych aktywów Jukosu (Mażeikię Nafta oraz Transpetrol na Słowacji). Formalnie te dwie firmy przeniesiono do spółki Yukos Finance B.V. zarejestrowanej w Holandii. Yukos Finance przeniósł je z kolei do fundacji St. Admin. Kantoor Yukos International. Fundacja ta stała się założycielem spółki Yukos International UK B.V., do której przetransferowała rzeczony aktywa. W rezultacie jedynym zarządzającym majątkiem wyprowadzonym przez Chodorkowskiego stają się menedżerowie Yukos International UK B.V. Edward Rebgun, syndyk Jukosu, wszczyna sprawy w sądzie holenderskim oraz w Stanach Zjednoczonych, ale ich wyroki są dla niego niekorzystne. W rezultacie menedżerowie Yukos International UK B.V. mogą negocjować sprzedaż trzeciemu podmiotowi swojego pakietu akcji w rafinerii możejskiej. Skomplikowana sytuacja związana z bankructwem koncernu Yukos będzie miała jednak swoje konsekwencje w procesie akwizycji, ze względu na chęć przejęcia Mażeikię Nafta przez jedną z kompanii rosyjskich. Wówczas jednak nie chodziłoby o kupno rafinerii w wyniku przetargu, lecz o jej przejście – mówiąc w skrócie – za długi Jukosu. Jak powiedział w wywiadach jeden z rozmówców: „Rosjanie do dziś uważają, że Polacy byli paserami. Że Możejki im się należały, a Polacy im je w wyniku prawniczych gier ukradli” (PKN2).

W 2005 roku rafineria Mażeikię Nafta była uznawana za interesujący obiekt z kilku względów (Chalupec i Filipowicz 2009):

- mogła przerabiać do 10 milionów ton ropy rocznie,
- była właścicielem systemu rurociągów produktowych i ropociągów o długości ok. 500 km, za pomocą których jest połączona z odnogą rurociągu Družba oraz morskim terminalem przeładunkowym w Butyndze, który także jest własnością rafinerii,
- korzystała z produktowego terminalu w Kłajpedzie,
- eksportowała ok. 80% produkcji (głównie drogą morską),
- była najnowocześniejszą rafinerią w byłym ZSRR, charakteryzującą się wskaźnikiem Nelsona o wysokości 9 (w 2010 roku, po programie inwestycyjnym, jest to 10,3) i wytwarzała dużo produktów białych, wysokomarżowych,
- rafineria dodatkowo zarabiała na dyferencjale, ponieważ przerabiała ropę REBCO,
- była korzystnie zlokalizowana, miała możliwość wysyłania produktów na rynki sąsiedzkie lądem oraz łatwe wyjście na morze, a także możliwość zaopatrywania się w ropę z kilku kierunków,
- charakteryzowała się nieskomplikowaną strukturą aktywów,
- z politycznego punktu widzenia – a jak piszą Chalupec i Filipowicz (2009, s. 114) „ropy od polityki oddzielić się nie da” – rafineria ma znaczenie dla bezpieczeństwa energetycznego Litwy i Polski, a także całej Unii Europejskiej.

Spółka Mažeikių Nafta obsługiwała system rurociągów o długości ok. 500 km. Włączone w ten system są dwie stacje pompowe koło Birzai i Joniskis, naftociągi do rafinerii w Możejkach i portu naftowego w Butyndze oraz naftociąg prowadzący do Ventspils. Rurociągi są bardzo istotnym elementem infrastruktury kontrolowanej przez spółkę (zob. Chalupec i Filipowicz 2009). Podobnie niezwykle ważna jest kontrola nad terminalem przeładunkowym ropy w Butyndze (jest to niezamarzająca część Bałtyku, z całorocznym dostępem dla tankowców) przez port w Kłajpedzie (spółka Klaipedos Nafta, warta zapamiętania ze względu na dalsze losy transakcji Orlen-Mažeikių Nafta). Mažeikių Nafta także miała zapewnione alternatywne wyjście na morze ze swoimi produktami. Jak powiedział w wywiadzie jeden z rozmówców: „Możejki bardzo rozbudowywały zakres produktowy, białe produkty – miały produkty, których Orlen nie miał, i miały bardzo duży fragment eksportowy. Z tego punktu widzenia, z punktu widzenia myślenia o koncernie, to była zarówno skala produkcji, jak i skala nabycia, jak i skala zakresu” (PKN7).

Scenariusz alternatywny: co by się stało, gdyby Mażeikię Nafta przejął ktoś inny?

Istniało ryzyko, że poważny inwestor w Możejkach zechce zmienić kierunki sprzedaży produktów naftowych, tj. zamiast wysyłać je na odległe rynki, np. amerykański, zechce zaatakować rynki sąsiedzkie, np. polski. Sprzyjające ku temu są warunki logistyczne (bliskość Polski, dobre drogi na Litwie) oraz prawne – i Polska, i Litwa są członkami Unii Europejskiej (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 112–113). Byłoby to bezpośrednie zagrożenie dla polskich spółek sektora naftowego – PKN Orlen i Grupy Lotos, szczególnie gdyby nowy właściciel posiadał własną ropę i mógł manipulować marżą rafinerijną. Swoje obawy dotyczące ewentualnego przejęcia Mażeikię Nafta przez inny podmiot prezes PKN Orlen wyraził w liście do pełnomocnika rządu ds. dywersyfikacji dostaw nośników energii do Rzeczypospolitej Polskiej (Chalupec 2006), gdzie przekazuje on ministrowi konkluzje raportów firm doradczych na temat przejęcia Mażeikię Nafta. Wynika z nich, że – z perspektywy polskiego rynku – ryzyko związane z przejęciem rafinerii możejkiej przez PKN Orlen jest i tak mniejsze niż zagrożenia wynikające z alternatywnego scenariusza rozwoju wydarzeń, czyli przejęcia przedsiębiorstwa przez którąś z kompanii rosyjskich. Podobne obawy wyraził polski minister spraw zagranicznych w liście do premiera RP (Meller 2006). W liście tym napisał o możliwym zagrożeniu dla polskiego rynku paliwowego, gdyby Mażeikię Nafta znalazła się w rękach Rosjan lub Kazachów, którzy dysponowaliby tańszym niż PKN Orlen surowcem do przerobu. W wyniku tego, jak pisze minister, polskie przedsiębiorstwa Orlen i Lotos byłyby zmuszone do nierównej konkurencji cenowej na własnym rynku paliw.

3.3. Transakcja

3.3.1. Początek transakcji

13 czerwca 2005 roku zarząd PKN Orlen powołał zespół menedżerski do prowadzenia wstępnych rozmów i rozpoznania możliwości nabycia rafinerii na Litwie. W sierpniu rozpoczęło się postępowanie przetargowe. Media donosiły, że zainteresowane były: TNK-BP, Łukoil, Baltic Holding (czyli Gazprom), KazMunaiGaz, Vitol, PKN

Orlen (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 116). Jednocześnie pojawiła się informacja, że zbyciem swoich udziałów będzie zainteresowany także rząd Litwy.

Na początku lipca prezes PKN Orlen Igor Chalupec wystosował list do premiera Litwy, mówiący o tym, że PKN Orlen jest zainteresowany kupnem rafinerii możejskiej. Jak piszą Chalupec i Filipowicz (2009), od początku projektu zakupu rafinerii w Możejkach przyjęto założenie, że w grę wchodzi wyłącznie przejęcie przy pełnej aprobacie rządu Litwy. Jednocześnie PKN Orlen rozpoczął działania w Warszawie mające na celu poszukiwanie sprzymierzeńców w zjednywaniu zgody i uczestnictwa Litwinów w transakcji. Przedstawiciel polskiego koncernu spotkał się, między innymi, z litewskim ambasadorem w Polsce (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 116). U podstaw tych działań leżało założenie, że transakcja, jeśli w ogóle ma dojść do skutku, musi mieć poparcie rządu Litwy. Po pierwsze, Orlen był zainteresowany nie statusem udziałowca, lecz pełnoprawnego właściciela rafinerii wraz z kontrolą operacyjną, a to wymagało jednoczesnego kupna pakietu akcji od rządu Litwy. Po drugie, Orlenu nie interesowało wrogie przejęcie rafinerii czy też przejęcie niezależnie od atmosfery politycznej na Litwie – zarząd uzależniał pomyślną integrację potransakcyjną i dalsze zyskowe funkcjonowanie Możejki w ramach Grupy Orlen od przyjaznego nastawienia rządu litewskiego, zdając sobie sprawę z rozmaitych współzależności, choćby infrastrukturalnych. List wystosowany oficjalnie przez Igora Chalupca długi czas pozostawał jednak bez odpowiedzi. Ze swojej strony Orlen, zdając sobie sprawę z zawiłania aspektów politycznych i biznesowych transakcji, zatrudnił, specjalnie na potrzeby tego przedsięwzięcia, doradcę Wojciecha Wróblewskiego, byłego dyplomatę, uznawanego za eksperta w sprawach republik nadbałtyckich. Wróblewski samodzielnie niewiele mógł wskórać. Do rozmowy władz Orlenu z przedstawicielami Litwy doszło dopiero po interwencji kończącej kadencję Aleksandra Kwaśniewskiego u premiera Brazauskasa.

Mimo że w tym momencie Orlen formalnie wciąż nie jest uczestnikiem żadnego z postępowań związanych z Możejkami (prasa donosi, że zarówno Yukos International, jak i rząd Litwy prowadzą rozmowy przygotowawcze i mają swoich faworytów), dyskusja na temat sprzedaży rafinerii tocząca się w litewskich mediach ma dla późniejszego rozwoju wypadków duże znaczenie. Jesienią 2005 roku pojawiają się informacje, że premier Litwy Brazauskas za najlepszego inwestora w Możejkach uważa rosyjski koncern Łukoil. Główną

przyczyną jego poparcia, niekwestionowaną zresztą przez większość uczestników debaty, jest to, że posiadający dostęp do złóż Łukoil może zapewnić Możejkom dostawy surowca. Poza tym jest kompanią rosyjską i zapewni rafinerii bezproblemowy przesył ropy przez infrastrukturę Transnieftu. Jednocześnie jednak na Litwie pojawiają się niekorzystne dla Brazauskasa spekulacje, u których podstaw leży pytanie o przyczyny poparcia dla Łukoilu. Pojawiają się także oskarżenia o korupcję (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 130). Wszystko to doprowadza do przyjęcia przez parlament Litwy (20 października 2005 roku) stanowiska, że inwestor rafinerii nie może być wybrany drogą decyzji wyłącznie rządowej, lecz musi zostać zaakceptowany przez parlament. W stanowisku tym pojawiło się także sformułowanie, że inwestor nie może zagrażać bezpieczeństwu energetycznemu Litwy. Zapis ten, choć nośny publicznie i ważny politycznie, otwierał jednak furtkę do niekończących się debat na temat jego interpretacji: co bowiem oznacza w praktyce bezpieczeństwo energetyczne?

18 października 2005 roku Yukos International ogłosił formalnie przetarg na swój pakiet akcji i wiadomo było już, że swoje udziały będzie sprzedawał także rząd litewski. 10 listopada PKN składa Yukosowi wstępną ofertę kupna akcji. Jednocześnie starając się o przychylność rządu litewskiego, po wcześniejszej interwencji prezydenta Kwaśniewskiego, delegacja zarządu Orlenu wraz z wiceprzewodniczącym rady nadzorczej spotyka się z premierem Brazauskasem.

Po zwycięskich dla PiS wyborach nowo mianowany premier Kazimierz Marcinkiewicz powołuje zespół ds. dywersyfikacji źródeł energii, którego szefem zostaje Piotr Naimski. Zespół ten zaczął prezentować odmienny od orlenowskiego pogląd na kwestię niezależności energetycznej Polski. Dowodzą tego fragmenty badań empirycznych przedstawione w dalszej części pracy oraz analiza prasy z okresu akwizycji (zob. np. Grzeszak 2006). Zespół ten, jak potwierdzają rozmówcy w badaniach terenowych, promował przede wszystkim opcję inwestycji we własne złoża ropy naftowej. Nabycie rafinerii w Możejkach traktował jako jeszcze większe uzależnienie się od dostaw z Rosji, a zarazem inwestycję bardzo ryzykowną ze względu na niepewność dostaw.

Zarząd Orlenu pozostaje na stanowiskach, choć z ramienia Skarbu Państwa w grudniu 2005 dołącza do niego Cezary Filipowicz, formalnie odpowiedzialny za rozpoznawanie możliwości rozszerze-

nia działalności o upstream. Jak relacjonuje ówczesny prezes Orlenu Igor Chalupiec (Chalupiec i Filipowicz 2009) oraz sam nowo mianowany premier w swoich wspomnieniach (Marcinkiewicz i in. 2007), Kazimierz Marcinkiewicz staje się życzliwym obserwatorem starań PKN o przejęcie rafinerii. Sceptyczni wobec transakcji pozostają – i do zakończenia studium przypadku nie zmieniają swojego stanowiska – członkowie zespołu w Ministerstwie Gospodarki kierowanego przez Piotra Naimskiego (zob. np. Łakoma 2006, Mayer 2005).

Tymczasem gdy dochodzi do formalnych rozmów z Yukosem (marzec 2006), powraca kwestia znalezienia porozumienia ze stroną litewską. Menedżerowie Orlenu doskonale zdają sobie sprawę ze złożoności sytuacji. Później Cezary Smorszczewski napisze o tym okresie: „Sytuacja jest bardzo delikatna, ten poker będzie rozgrywany nie przy jednym stoliku, lecz przy kilku. Menedżerowie Orlenu nie lecą do Londynu, by wynegocjować tylko umowę z Yukos International UK B.V. Potrzebne są dwie umowy. W pierwszej chodzi o kupno litewskiej rafinerii. Ta druga powinna dotyczyć dostaw ropy do rafinerii w Możejkach – tego żąda Yukos International UK B.V., ale także rząd litewski, który ma prawo pierwokupu akcji” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 20). Rząd litewski pozostaje jednak wobec Polaków sceptyczny, używając argumentu o gwarancji dostaw ropy. Magazyn „Lietuvos Rytas” w komentarzu zatytułowanym *Zmarnowany czas – na korzyść Moskwy* (Valatka 2006) stawia tezę, że argument ten jest używany tylko po to, aby odsunąć PKN Orlen od Możejek, ponieważ dopóki koncerny rosyjskie są w wyścigu o rafinerię rywalami PKN, nikt w Rosji nie udzieli polskiej firmie gwarancji dostaw ropy. Pojawiają się w nim także zawołane pomówienia pod adresem ówczesnego premiera Litwy Brazauskasa, że faworyzuje w przetargu kompanie rosyjskie. O mało życzliwym nastawieniu rządu litewskiego wobec starań Orlenu donosi także kanałami dyplomatycznymi ambasador RP na Litwie Janusz Skolimowski (2006).

3.3.2. Transakcja – uwarunkowania działań PKN Orlen

Uderzenie wyprzedzające

PKN Orlen został wprowadzony na warszawską Giełdę Papierów Wartościowych 26 listopada 1999 roku. W tym okresie o supremację w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej walczyły trzy koncerny:

węgierski MOL, austriacki OMV oraz polski PKN Orlen. Warto pamiętać, że przełom XX i XXI wieku to okres stabilności, relatywnego wzrostu i rosnącego popytu na surowce. W tamtym czasie prognozowano, że sektor przerobu ropy będzie konsekwentnie rósł. Wspólnie czynniki te wpłynęły na wyłonienie się silnego trendu konsolidacyjnego – można powiedzieć, że był to okres mody na fuzje i przejęcia w sektorze, szczególnie w Europie Środkowej i Wschodniej. Panowało przekonanie, że na tym etapie rozwoju sektora konsolidacja jest konieczna i ten, kto zdoła przejąć mniejsze rafinerie regionu, zdoła będzie dominującą pozycję na długie lata. Rywale PKN wykorzystali lata 1999–2005 bardzo efektywnie. OMV, w 2000 roku posiadający tylko jedną rafinerię, do 2005 roku przejął zakłady w Niemczech i Rumunii oraz większościowy pakiet akcji rumuńskiego koncernu Petrom obejmującego aktywa w upstreamie i downstreamie. Co istotne, dodatkowo OMV zdołał znacznie powiększyć swoje zasoby o upstream, tzn. stał się udziałowcem wielu spółek poszukiwawczo-wydobywczych oraz spółek eksploatujących rurociągi. W rezultacie OMV, oprócz imponujących mocy przerobowych, mógł się pochwalić własnym wydobywaniem. W tym czasie także węgierski MOL znacznie zwiększał swój zasięg i zakres działania. Przede wszystkim przejął (wyrzuwając rywalizację z PKN) słowacki Slovnaft i opanował znaczną część rynku hurtowego i detalicznego na Słowacji i w Czechach oraz wzmacniał swą pozycję na Węgrzech. Dodatkowo Slovnaft rozpoczął ekspansję na terenach południowej Polski, budując sieć detaliczną. MOL zdobył także istotny pakiet akcji chorwackiego INA (i dzięki temu uzyskał dostęp do terminalu naftowego nad Adriatykiem) oraz mocno rozbudował działalność o upstream, nabywając udziały w złożach, m.in. w Rosji i Pakistanie. Jeśli chodzi o przejęcia w regionie w tym okresie (Slovnaft, INA, Petrom oraz grecka Hellenic Petroleum, rafineria Leuna w Niemczech), choć PKN Orlen uczestniczył w przetargach, nie zdołał przejąć żadnej z wystawionych na sprzedaż spółek. Nie poczyniono także postępów w obszarze upstreamu. Do sukcesów akwizycyjnych Orlenu w tamtym okresie można zaliczyć przejęcie czeskiego Unipetrolu oraz nabycie sieci stacji benzynowych w Niemczech. Na skutek konsolidacji sektora w latach 2000–2005 rywale (OMV i MOL) – jeszcze pięć lat wcześniej porównywalni do PKN lub nawet od niego mniejsi – znacznie od niego odskoczyli.

Pojawiało się pytanie „Dlaczego kupujecie Możejki?”. Otóż odpowiedź była prosta: bo nic innego nie było. Przełom lat 90. i 2000., prywatyzacja

zakładów petrochemicznych w Europie Środkowo-Wschodniej rozdała karty na dziesięciolecie. Efekt był taki, że Austriacy kupili dość spore aktywa, Węgrzy kupili dość spore aktywa, Orlenu właściwie w tym procesie nie było, bo był to etap, kiedy prezesi zajmowali się sobą [śmiech]. Udało się rzutem na taśmę przejąć Unipetrol. Możejki były jedynym aktywem, które było na sprzedaż. (PKN9)

Nie bez znaczenia w tamtym okresie była także obawa przed aktywnością koncernów rosyjskich. Łukoil i Gazprom nie kryły zainteresowania nowym rynkiem, Gazprom w 2001 roku przeprowadził nawet wrogie przejęcie węgierskiej firmy chemicznej Borsodchem. Jedną z odpowiedzi na to zagrożenie był nawet lansowany przez pewien okres plan połączenia wszystkich trzech spółek regionu.

Podsumowując, można powiedzieć, że okres 2000–2005 mógł wytworzyć w Orleniu poczucie zagrożenia ze strony rosnącej i dywersyfikującej się konkurencji, co mogło grozić nie tylko kurczeniem się spółki, ale także ewentualnym przejęciem³.

D.L.: Większość tych argumentów ma charakter defensywny, uderzeń wyprzedzających?

PKN7: Tak. Można nawet powiedzieć, że Orlen niespecjalnie miał wyjście. Albo mógł rosnąć albo mógł się kurczyć.

Wszystko to powodowało nastrój, który prezes PKN Orlen, powołany w 2004 roku Igor Chalupiec, opisywał następująco: „Jeśli chcieliśmy się rozwijać, musieliśmy się restrukturyzować, poprawić efektywność i szukać szans dalszej ekspansji. Nie dorównamy BP czy Shellowi, ale są też mniejsze grube ryby. Albo my połknimy, albo zostaniemy połknięci. A ponieważ aktywów rafineryjnych i detalicznych na sprzedaż nie było wiele, należało bacznie przyglądać się każdej nadarżającej się okazji” (Chalupiec i Filipowicz 2009, s. 64).

Jak się patrzyło na kapitalizację, na przerób ropy, na tym podobne, okazywało się, że my dzięki Możejkom stajemy się równorzędnym graczem dla wielkiej dwójki tej części Europy – dla MOL i OMV. (...) To był nasz argument: jeśli mamy się liczyć, musimy być duzi i silni, musimy mieć, jakby powiedział Napoleon, armaty. (PKN9)

Warto też zwrócić uwagę na to, że PKN w tym okresie miał rezerwy i doskonałe wyniki finansowe – rynek produktów naftowych

³ Abstrahując od konstrukcji prawnej Orlenu, ponieważ Skarb Państwa w sytuacji podbramkowej zapewne broniłby spółki.

rósł, koncern dodatkowo zarabiał na dyferencjale, przerabiając rosyjską ropę.

Spółka miała wtedy pieniądze, dobrze zarabiała. Coś trzeba było z tymi pieniędzmi zrobić. A to było i dużo, i mało, zależnie od tego, co się chciało kupić. (PBL3)

Dobra sytuacja przedsiębiorstwa mogła zatem być jednym z katalizatorów decyzji PKN Orlen o akwizycji Mażeikių Nafta. Jak wynika z wypowiedzi rozmówców, Orlen dysponował gotówką oraz dużą zdolnością do zaciągania kredytów, a wolne środki trzeba było przeznaczyć na rozwój grupy. Szczególnie wtedy gdy pojawił się nacisk na zakup złóż, koncepcja uważana przez ówczesny zarząd za szkodliwą dla spółki, chęć zakupu rafinerii mogła rosnąć. Wydawało się poza tym, że firmę czeka długi okres rynkowego wzrostu – nie przewidziano zapaści na rynku cen ropy i głębokości kryzysu ekonomicznego, który nastąpił po sfinalizowaniu transakcji.

PKN ORLEN – potrzeba sukcesu

Okres 2000–2005 roku był dla płockiego koncernu trudny. Od maja 2004 roku działała komisja sejmowa ds. PKN Orlen, był w spółce okres, kiedy prezesi zmieniali się co kilkanaście dni. Jeden z rozmówców, pracownik koncernu, charakteryzuje tę atmosferę następująco:

Poprzedni klimat wobec Orlenu nie był dobry – prezesi bywali w firmie po 17 dni, ktoś był aresztowany, w związku z tym był taki nurt w opinii publicznej: „OK, dobrze, może lepiej, jeśli wchodzi w grę duże pieniądze, to w to nie wchodzimy”. (PKN9)

Od jesieni 2004 roku rządy w koncernie sprawował zespół Igora Chalupca, pierwszego prezesa wyłonionego w drodze konkursu. Mimo pojawiających się oskarżeń o upolitycznienie wyboru (później, gdy transakcja przejęcia Mażeikių Nafta nabrała rozpędu, oskarżenia te nabrały specjalnego znaczenia) – Igor Chalupiec był wiceministrem finansów w rządzie Marka Belki – był on odbierany przez opinię publiczną jako przede wszystkim profesjonalny menedżer. Zespół specjalistów, który zbudował, wprowadził do zarządzania spółką wiele standardów i procedur powszechnych z punktu widzenia praktyk zarządzania w sektorze prywatnym, jednak rzadko stosowanych

w odniesieniu do firm z dużym udziałem państwa. Wydaje się, że mogło to kształtować atmosferę panującą w firmie w okresie starań o Możejki.

Proszę zwrócić uwagę na jeszcze jedno. To znaczy historia Orlenu. Orlen był wtedy w bardzo szczególnej sytuacji. Takiej, kiedy był w rok, półtora po wyjściu z potężnego kryzysu. Kryzysu nie tyle ekonomicznego i finansowego, ile z kryzysu zarządzania, kryzysu kultury korporacyjnej, bez wiary w to, że cokolwiek się w tej firmie da zrobić. I nagle się okazało, że przyszedł facet, któremu się udało to posprzątać, w związku z tym, że skoro się okazało, że on ten Unipetrol wziął do galopu i się nagle okazało, że mamy pół roku i nam to chodzi. W związku z tym dobrze, dwa razy mówił, że to zrobi, i zrobił, no to skoro mówi, że zrobi trzeci, no to czemu nie. (PKN9)

Dostawy ropy

Kontynentalna Europa jest praktycznie pozbawiona większych złóż ropy naftowej. Stawia ją to w dość mało komfortowej sytuacji wiecznego importera i powoduje niekończące się dyskusje o konieczności dywersyfikacji i zmniejszenia uzależnienia od dostaw z jednego kierunku (*vide* dyskusje na forum UE, rodząca się w bólach wspólna polityka energetyczna). Ważne przy tym jest to, że złoża ropy naftowej na świecie są rozłożone nierównomiernie i większość jej obecnie potwierdzonych rezerw leży na obszarach uznawanych za politycznie mało stabilne bądź „trudne” z politycznego punktu widzenia, tj. rządzone przez reżimy niedemokratyczne. Do tego dochodzą trudności technologiczne związane z wydobywaniem – nowo odkrywane złoża znajdują się często na dużych głębokościach (złoża podmorskie, typu *offshore/deepwater*) bądź w regionach, których eksploracja i eksploatacja wymaga zaawansowanej wiedzy i wysokich nakładów (np. Arktyka).

Uwarunkowania dostaw ropy do Europy Środkowo-Wschodniej są przy tym szczególne, ze względu na historię tego regionu. W okresie zimnej wojny Polska i sąsiednie kraje jako kraje satelickie były skazane na zakup surowca ze Związku Radzieckiego. Od 1963 roku ropa do Polski płynęła nieprzerwanie rurociągiem Družba, mającym swój początek na złożach regionu Tatarstanu, a doprowadzającym ropę także do Czech, na Słowację, Węgry i do dawnej NRD. Ponadto import ropy do Polski z innych kierunków nie był możliwy w tamtym okresie ze względu na konieczność rozliczeń w „twardej walucie”

– byłyby to transakcje zabójcze dla budżetu. Rurociąg ten do dziś stanowi ewenement – Europa Zachodnia nigdy nie zbudowała porównywalnego systemu. W Europie Zachodniej rafinerie lokowano zwykle na wybrzeżach, aby minimalizować koszty transportu zarówno surowca, jak i produktów – większość wytworów przerobu rafineryjnego i tak trzeba było transportować z powrotem do portów. W rezultacie historycznego rozwoju wypadków system ropociągów Drużba służy po dziś dzień do transportu do Europy ropy ze złóż rosyjskich. Od momentu powstania płynię nim mieszanka Urals (REBCO) – ropa kwaśna i średniociężka. Rafinerie państw byłego bloku sowieckiego, dla których Drużba była jedynym źródłem zaopatrzenia, musiały być wyposażone w instalacje przerobu takiej gorszej jakości ropy. Dziś umożliwia im to dodatkowy zarobek, ponieważ ropa Urals jest tańsza niż konkurencyjna wobec niej mieszanka Brent. Ze względu na możliwości przerobu kwaśnej ropy i położenie na szlaku tranzytowym rafinerie grupy Orlen (przed nabyciem Możejek) stanowiły odbiorcę ok. 12% eksportu rosyjskiej ropy. Cezary Smorszczewski w książce opisującej kulisy transakcji pisze: „Wymyśliliśmy któregoś grudniowego wieczora z Cezarym Filipowiczem, Markiem Morozem i Wojtkiem Wróblewskim taki scenariusz: Orlen to firma, która przerabia prawie 13 mln ton ropy rocznie, razem z Unipetrolelem prawie 18 mln. Zdolności przerobowe mogą się znacznie zwiększyć, jeśli przejmemy rafinerię w Możejkach, która przerabia 9 mln, z możliwością rozbudowy instalacji do 11 mln ton. Wówczas to PKN Orlen będzie importował do swoich rafinerii ponad 30 mln ton ropy. I jeżeli miałyby to być z Rosji, stanowiłoby wówczas 15% całego eksportu rosyjskiego. W negocjacjach z rosyjskimi dostawcami ropy Orlen miał zyskać większą niezależność, stając się tak ważnym kontrahentem. Poprosiliśmy nasz pion logistyki, by sprawdził, ile ropy szło kiedyś przez Ventspils w Estonii⁴, ile ropy płynęło przez ropociąg Możejki Nafta, ile przez rurociąg Przyjaźń przez Polskę do Gdańska, czyli do Orłenu, Lotosu i na eksport (notabene nawet do Chin *via* Gdańsk), ile do Niemiec. A po przejściu Unipetrolu, ile ropy płynię do Czech. Zebrane dane wskazały, że jak to zsumujemy, to Orlen będzie kontrolować 30% eksportu ropy rosyjskiej. Jeżeli od Yukosu kupimy również Transpetrol, słowacki odpowiednik PERN (Przedsiębiorstwo Eksploatacji Rurociągów Naftowych), będziemy kontrolować przepływ ropy na Węgry i do Austrii. A to umożliwi nam nabycie Mero, czeskiego odpowied-

⁴ Oczywiście pomyłka, Ventspils jest portem na Łotwie.

nika polskiego PERN-u. To zmieniałyby mapę przepływu ropy przez Europę” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 84).

Analizując kwestie transportu ropy naftowej w kontekście studium przypadku przejścia Mażeikių Nafta, warto również spojrzeć na trendy przesyłu ropy z Federacji Rosyjskiej. Rosja wciąż rozbudowuje system rurociągów śródlądowych – w tamtejszych warunkach jest to najbezpieczniejszy i najbardziej ekonomiczny transport, jednak nie dołącza ich do Drużby, lecz wyprowadza nowe rurociągi przede wszystkim na morze (terminal w Primorsku na północy oraz przez porty Morza Czarnego, głównie Noworosyjsk i Tuapse). Prowadzone inwestycje infrastrukturalne w Federacji Rosyjskiej wskazują wyraźnie na politykę mającą na celu zmniejszanie roli rurociągu Drużba. O ile w 2002 roku Rosjanie eksportowali przez ten system 40% całości ropy wysyłanej za granicę, o tyle w 2007 roku było to już tylko 28%. Prowadzone ciągle inwestycje każą spodziewać się dalszego zmniejszania znaczenia systemu Drużba (ilustracja 3.9 i tabela 3.5).



Źródło: Mugarian (2009).

Ilustracja 3.9. System rurociągów Drużba i projektowane ropociągi

Tabela 3.5. Kierunki eksportu ropy przez Rosję (w %)

| Rok | Rurociąg Družba | Porty czarnomorskie | Porty bałtyckie | Kolej |
|------|-----------------|---------------------|-----------------|-------|
| 2002 | 44 | 19 | 36 | 1 |
| 2007 | 28,2 | 32,1 | 39,5 | 0,2 |

Źródło: Chalupec i Filipowicz (2009, s. 92).

W 2003 roku Ministerstwo Energetyki Federacji Rosyjskiej opublikowało strategię energetyczną Rosji do 2020 roku (ramka 3.2). Można z niej wywnioskować, że surowce energetyczne to narzędzie polityki zagranicznej Rosji (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 99), Rosjanie otwarcie mówią, że najwyższym priorytetem jest zmniejszanie roli sieci przesyłu surowców pozostającej poza granicami państwa.

Ramka 3.2. Strategia Federacji Rosyjskiej – surowce energetyczne

Założenia strategii energetycznej Rosji do roku 2020

(dosłowne tłumaczenie fragmentu rozdziału 6.2 nt. priorytetowych kierunków rozwoju systemu transportu ropy)

Kierunek północno-bałtycki – budowa drugiego etapu Bałtyckiego Systemu Rurociągowego (BPS) wraz ze zwiększeniem przepustowości na tym kierunku do 50 mln ton na rok i utworzenie nowego systemu rurociągowego z przeznaczeniem ropy na eksport z kompleksem przeladunkowym na Półwyspie Kolskim (do 120 mln ton ropy na rok).

Kierunek kaspijsko-czarnomorsko-śródziemnomorski – rozwój kierunków tranzytu ropy krajów WNP znad M. Kaspijskiego sposobem poszerzenia kierunku Atyrau-Samara do 25–30 mln ton na rok, zwiększając moc z przeznaczeniem na eksport przez morskie terminale w Noworosyjsku i Tuapse do 59 mln ton na rok i poszerzenie systemu CPC do planowanej przepustowości 67 mln ton na rok.

Kierunek środkowoeuropejski – połączenie systemów rurociągowych Družba i Adria w celu systematycznego (5–10–15 mln ton na rok) zwiększania eksportu ropy z Rosji i krajów WNP przez terminal w Omiszu (Chorwacja), integracja systemów rurociągowych środkowej i wschodniej Europy w całościowy system.

Kierunek wschodniosyberyjski – wymaga utworzenia w Syberii Wschodniej i Republice Sacha (Jakucja) nowych centrów wydobywania ropy, jak również budowy ropociągów Jurebczeno-Tochomskie Złóża (Ewenkijskij AO) – magistralny ropociąg Aczinsk–Angarsk i Talakanskie, Werchnieczonske Złóża – Angarsk. Wejście Rosji na rynek energetyczny Azji – rejon Oceanu Spokojnego – wskazuje na potrzebę utworzenia systemu rurociągowego w kierunku Angarsk-Nachodka (przepustowość do 80 mln ton na rok) z odgałęzieniem w stronę Chin (Daqing).

Kierunek dalekowschodni – utworzenie transportowych magistrali dla dostawy węglowodorów z szelfu Sachalinu do krajów rejonu Azjatycko-O. Spokojnego i Azji Południowej. W ramach projektu Sachalin-I przewidziane jest budownictwo ropociągu o przepustowości 12,5 mln ton na rok z morskim przejściem przez Zatokę Tatarską w kierunku terminalu w miasteczku De-Kastri (Kraj Chabarowski). Zgodnie z projektem Sachalin-II w pierwszym jego etapie konieczne będzie zrealizowanie dwóch lądowych rurociągów o długości 800 km do transportu ropy i gazu z północnej części wyspy do południowej.

Dla zrealizowania części z danych kierunków potrzebna będzie budowa nowych i rozwój już istniejących morskich terminali eksportu ropy.

Dla zwiększenia eksportu produktów naftowych z największych rafinerii Rosji, dla omińnięcia kontroli celnej krajów ościennych przewiduje się budowę ropociągów produktowych Syzrań–Saratów–Wołgograd–Noworosyjsk, Andrjewka–Almetjewsk, również produktowego ropociągu Kstowo–Jarosław–Kiriszi–Primorsk i kompleksu przeładunkowego w Primorsku.

Decyzje w związku z konkretnymi kierunkami transportu ropy i produktów naftowych będą podejmowane przez Rząd Federacji Rosyjskiej z uwzględnieniem potrzeby wykorzystania istniejących przepustowości.

W celu obniżenia zależności kraju od polityki taryfowej państw tranzytowych, utworzenia nowych i rozwoju istniejących kierunków eksportowych, zwiększenia tranzytu ropy krajów WNP przez terytorium Rosji i w celu obniżenia wydatków transportowych ponoszonych przez kompanie rosyjskie, będzie służyć wsparcie przez państwo projektów umożliwiających eksport z omińnięciem terytoriów państw tranzytowych.

Rosjanom chodzi zatem o zmniejszenie uzależnienia logistycznego od innych oraz możliwość realizacji zysków nie tylko z produkcji i eksportu, lecz także transportu ropy. Ponadto Rosjanie zamierzają dążyć do jak największego przerobu ropy we własnych rafineriach i następnie eksportu gotowych produktów naftowych. Ten drugi cel osiągnąć jest jednak powoli: inwestycje w rafinerie i przetwórstwo ropy są uznawane za kapitałochłonne i zwracające się znacznie wolniej niż inwestycje w wydobywanie. Z punktu widzenia rosyjskich koncernów naftowych, w obliczu bogactw naturalnych kraju, inwestowanie w eksploatację złóż jest bardziej ekonomicznie uzasadnione. Analiza tych kwestii w 2005 i 2006 roku doprowadza menedżerów PKN Orlen do wniosku, że Rosjanie mogą być niezwykle zainteresowani rafinerią na Litwie. Chalupec i Filipowicz piszą tak: „Załóżmy, że mimo wszystko Rosjanie zbudują w Primorsku i Noworosyjsku nowe, potężne rafinerie. Co wówczas może stać się w Europie? (...) Wybuchoła wojna cenowa o marże rafinerijne. Atutem Europy są doskonale umiejętności zarządzania, niższe koszty, wyrafinowane technologie, rozbudowana i świetnie funkcjonująca infrastruktura logistyczna, zdolność do natychmiastowego sięgnięcia do zasobów surowca w rejonie Zatoki Perskiej i Afryce. Nie można z całkowitą pewnością wskazać zwycięzcy, bo w obliczu energetycznego szturmu Rosji powodowanego względami politycznymi użyto by pewnie cel i innych instrumentów odporu, np. kwot importowych, szykan biurokratycznych, świadectw dobrej ochrony fauny i flory syberyjskiej tundry przed wyciekami ropy itp. Uprzedzając nieco wypadki, warto zauważyć, że w osiągnięciu tego celu Rosjanom pomogłoby kupno rafinerii w Możejkach na Litwie. Co więcej, ponieważ znajduje się ona na terytorium UE, nie można byłoby zastosować wobec jej rosyjskich właścicieli mechanizmów ograniczających konkurencję w relacjach z państwami spoza Unii” (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 102).

Na potwierdzenie tych obaw Cezary Filipowicz, wiceprezes Orlenu od stycznia 2006 roku, dysponował notatką z początku 2005 roku, sporządzoną dzięki materiałom wywiadu ukraińskiego. Notatka odnosiła się do polityki w zakresie transportu i przetwarzania ropy w Europie Środkowo-Wschodniej, a spora jej część mówiła bezpośrednio o Możejkach (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 107–108; zob. także ramka 3.2).

Poza tym świeża w pamięci osób zainteresowanych sprawami ropy w Europie Środkowej i Wschodniej była sprawa portu w łotewskim

Ventspils, która dowodziła, że w obszarze ropy naftowej Rosjanie kierują się interesami politycznymi, nawet kosztem rachunku ekonomicznego. Port Ventspils na Łotwie jeszcze w 2001 roku był największym nadmorskim punktem eksportu rosyjskiej ropy, a od 2003 roku nie przetransportowano tam ani jednej tony surowca z Federacji Rosyjskiej. Rurociąg ani infrastruktura portowa nie uległy żadnej awarii. Gdy ropa przestała płynąć, premier Federacji Rosyjskiej Michaił Kasjanow wyjaśnił wprost, że celem Rosjan jest uzyskanie kontroli nad infrastrukturą przesyłową surowca w byłych republikach ZSRR. Zatem ropa mogła znowu popłynąć do Ventspils tylko wtedy, gdyby udziałowcami spółek tranzytowych stały się podmioty rosyjskie. Ze względu na brak zgody władz łotewskich na *dictum* Federacji Rosyjskiej, port do dziś jest *de facto* wyłączony z sieci transportowej ropy.

Wszystkie te procesy i fakty: Ventspils, oficjalna strategia rosyjska oraz notatka w posiadaniu Cezarego Filipowicza tworzyły atmosferę zagrożenia pozycji konkurencyjnej PKN Orlen i zmuszały zarząd do działania. Łagodziły one także obawę przed zakreśleniem odnogi Drużby prowadzącej do Możejek, wskazując, że rola transportu lądowego (ropociągami) i tak będzie się zmniejszać, zatem należy poważnie rozpatrywać zaopatrywanie rafinerii Grupy Orlen drogą morską. Doradcy zatrudnieni do przygotowania i obsługi transakcji udowadniali, że nawet w przypadku transportu surowca z morza zakup rafinerii ma sens ekonomiczny (przy zrealizowaniu zakładanych synergii). Wyliczenia te wzmacniał fakt, że rafineria możejska była właścicielem terminalu w Butyndze oraz korzystała z infrastruktury przeładunkowej terminalu Klaipedos Nafta.

W Orlenie panowało przekonanie, że przejęcie Możejek przez firmę ze Wschodu stanowiłoby strategiczne zagrożenie i w związku z tym Orlen powinien przeprowadzić akwizycję w ramach swoistej strategii „wyprzedzającego uderzenia” (por. MacMillan 1993). Chalupiec i Filipowicz (2009, s. 113) piszą: „Wejście poważnego inwestora do Możejek oznaczało ryzyko, że będzie się on starał zmniejszyć eksport na daleki rynek amerykański i wejść z impetem na najbliższy duży rynek, czyli do Polski. Wbrew pozorom nie miałby dużych problemów logistycznych. Drogi na Litwie są bardzo dobre. Z Możejek do północno-wschodniej Polski jest bliżej niż do Płocka, a drogi są mniej zatłoczone. Nie byłoby trudno »zalać« tamten region kraju dobrą litewską benzyną i olejem napędowym. Zaraz potem można byłoby myśleć o rozbudowie infrastruktury logistycznej i dalszej

ekspansji. Dla Orlenu Możejki w rękach dużej firmy naftowej kazańskiej, a szczególnie rosyjskiej, stanowiłyby niezwykle poważne zagrożenie. Nowy właściciel AB Mażeikię Nafta przerabiałby własną ropę. Mógłby przez długi czas zadowalać się mniejszą niż Orlen i Lotos marżą rafineryjną i sprzedażową, w ogólnym rozrachunku bowiem największe zyski i tak dawałaby mu marża z wydobycia ropy. Co gorsza, bardzo trudno byłoby mu udowodnić dumping bądź nieuczciwą konkurencję. Miałoby to nieunikniony wpływ na wartość Orlenu i gdańskiej Grupy Lotos”.

Wymiar geopolityczny

Z politycznego punktu widzenia Orlen stał na stanowisku, że „nabycie Możejek poszerzało także strefę bezpieczeństwa energetycznego Polski i Litwy, a tym samym wschodnich rubieży Unii Europejskiej i NATO” (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 114). Pojawiały się głosy, że być może byłby to początek budowy porozumienia środkowoeuropejskiego w celu wspólnego stopniowego uniezależniania się od Rosji oraz budowania własnego potencjału ekonomicznego. Mimo że w doniesieniach z prac nad transakcją i dyskusjach o niej było sporo argumentów natury biznesowej, nie brakowało także odniesień do sytuacji geopolitycznej i oddziaływania ewentualnego przejścia na sytuację geopolityczną w naszej części Europy. Jak mówi jedna z osób bliskich transakcji ze strony Orlenu, myślenie tego rodzaju było również nieobce pracownikom samego koncernu.

Co do Możejek, mam wrażenie, podkreślam „mam wrażenie”, że była tu też taka otoczka patriotyczna, która mówiła, robimy coś, co trochę zmieni mapę tej części świata. Budujemy, w ogóle, przepraszam za patetyzm i górnolotność, budujemy silniejszą Polskę. Budujemy coś, co sprawi, że energetycznie będziemy bardziej bezpieczni, niż gdybyśmy tego nie zrobili. Mam wrażenie, że widziałem tego typu motywacje wśród ludzi. To jest też tak, że ja pamiętam, kiedy była uroczystość podpisania i potem autobusy gdzieś ludzi rozwoziły, i były autobusy, i była dyskusja, której byłem mimowolnym świadkiem, w której właśnie dwóch menedżerów mówiło, myśmy, cholera, nie wierzyli, że to się uda, ale się udało. I jesteśmy dumni, że się udało. (PKN9)

Nie bez znaczenia było prawdopodobnie i to, że w koncernie panowało przekonanie o wsparciu międzynarodowej opinii publicznej dla przejścia Możejek przez Polaków.

Istniała pewna atmosfera międzynarodowa, która polegała na tym, że wiele krajów zdało sobie sprawę, że generalnie dość łatwo jest wpaść w uzależnienie od Rosji i rodzi się pewna środkowoeuropejska drużyna, która mówi: „A my chcemy być niezależni, chcemy mieć z Rosją uczciwe, szczere, dobrohandlowe stosunki i chcemy uczciwie kupować od nich surowce i za nie płacić, natomiast ma to być układ biznesowy i partnerski, a nie że ktoś kogoś trzyma za szyję”. (PKN9)

Należy jednak zauważyć, że jednocześnie w polskiej przestrzeni publicznej była prezentowana alternatywna koncepcja uzyskania niezależności energetycznej od Rosji. Zespół skupiony wokół Piotra Naimskiego w Ministerstwie Gospodarki wskazywał, że, paradoksalnie, transakcja może jeszcze bardziej uzależnić kraje środkowoeuropejskie od Rosji, ponieważ rafinerie będą skazane na dostawy rosyjskiego surowca – jeśli nie rurociągiem, to jeszcze drożej, tankowcami z terminalu naftowego w Primorsku. W ruchu, zdaniem zarządu zwiększającym wartość PKN, Zespół ds. Dywersyfikacji Źródeł Energii upatrywał strategiczne zagrożenie dla Polski.

Na koniec dochodzi czynnik geopolityczny, czyli Litwa, Europa, Polska. Czy to nie jest bardziej uzależnienie nas od Rosji? Piotr Naimski nie zgadzał się z ich argumentacją, mówił, że to jest bardziej przywiązanie nas do Rosji, jeszcze bardziej przyspawanie nas do nich. Wyparcie ich dalej, ale poprzez założenie sobie kagańca. (PBL3)

Inne możliwości wzrostu

Alternatywna koncepcja budowania wartości Orlenu pochodziła ze źródła państwowego, z Zespołu ds. Dywersyfikacji Źródeł Energii w Ministerstwie Gospodarki. Wypłynęła, gdy Orlen wyraził zainteresowanie zakupem Mażeikię Nafta i rozpoczęły się przygotowania do złożenia oferty oraz negocjacje. Zakładała ona, że zamiast rozbudowywać sektor rafinacyjny, PKN powinien raczej czynić wysiłki w kierunku rozszerzenia działalności o upstream. Jak argumentowali członkowie zespołu, wszystkie liczące się koncerny naftowe na świecie są firmami zintegrowanymi pionowo, tj. prowadzą działalność zarówno w obszarze upstream, jak i downstream.

Ta transakcja była oceniana w dwóch płaszczyznach. W płaszczyźnie oceny merytorycznej i szans w sensie wygrania batalii o Możejki z Rosjanami. W sensie ekonomicznym to się nie trzymało kupy, a w sensie

politycznym były bardzo małe szanse. (...) To był spór o strategię dla koncernu. Oni [zarząd] uważali, że jak kupią rafinerię, to będą poważnym graczem w regionie. (...) Wystarczy popatrzeć na OMV i MOL-a, to jest budowanie pozycji przez rozwój w upstream, a nie samo rozbudowywanie rafinerii. Ale oni [zarząd] w to nie wierzyli, nie wierzyli, że złoża dadzą dźwignię. (PBL2)

Poza tym Ministerstwo Gospodarki obawiało się, że z punktu widzenia geopolityki zakup Możejek mógłby jeszcze mocniej uzależnić Polskę od Rosji, zamiast zwiększać jej energetyczną niezależność. Ponieważ zarówno Możejki, jak i polskie rafinerie Grupy Orlen przerabiają ropę ciężką, w razie wstrzymania dostaw surowca przez koncerny rosyjskie ropociągami Drużba byłyby one skazane na zakup tego samego surowca od tego samego dostawcy drogą morską (czyli drożej), a ewentualni alternatywni dostawcy (np. Wenezuela) mogliby dostarczać surowiec także wyłącznie drogą morską, znacznie podwyższając koszty funkcjonowania rafinerii.

Nieoficjalnie obawiano się również, że Orlen, mocno finansowo obciążony po przejściu Możejek, mógłby w jakimś momencie stać się obiektem wrogiego przejęcia. W najgorszym scenariuszu tym sposobem w rękach obcego koncernu mogłyby znaleźć się wszystkie krajowe i zagraniczne aktywa PKN.

Problem polegał jednak na tym, że – jak mówi jeden z menedżerów – z punktu widzenia zarządu koncernu, inwestycja w upstream została koncepcyjnie odrzucona na wcześniejszym etapie, jeszcze przed przejściem rządów przez Prawo i Sprawiedliwość.

D.L.: Czy przed spotkaniem [z nowym premierem Kazimierzem Marcinkiewiczem] rozważano w zarządzie kwestie upstreamowe?

PKN1: Oczywiście, że tak. Dlatego że to był jeden z potencjalnych kierunków inwestycji. Ze wszystkich analiz wychodziło nam, że wszystkie aktywa były drogie, zresztą wszystkie aktywa wtedy były drogie. Możejki też były drogie. Ale jeżeli mam kupić coś drogo, to uważam, że firma powinna koncentrować się na tym, co rozumie, niż angażować się w projekt, na który wyda mnóstwo pieniędzy, ale na którym się nie zna.

Z drugiej strony – jak podczas badania przyznały niektóre osoby związane z firmą w omawianym okresie – zarząd sprawiał wrażenie, jakby nie traktował upstreamu jako alternatywy, lecz raczej długofalowy projekt z mglistą przyszłością.

Do pewnego momentu Chalupiec zajmował się też złożami, ale on się szybko zorientował, że to był miraż. On rozumiał, że Orlen jest za biedny na granie w tej lidze. Oczywiście ciągle utrzymywano ten dział do upstreamu dla zadowolenia tak jakby strony publicznej. Ale zarząd był zdecydowanie sceptyczny. (PKN3)

Oczywiście był upstream uznawany, nikt w Orlenie nie kwestionował upstreamu. Był nawet w strategii. Tylko doskonale pani wie, że w korporacji to, co jest w strategii, a to, co jest w rzeczywistości, to są często odległe od siebie sprawy. (PKN5)

Nie brakowało także opinii, że obecność poszukiwań złóż w strategii spółki oraz nawet powołanie specjalnego biura upstreamu miało na celu wyłącznie zaspokojenie zainteresowania płynącego z niektórych podmiotów reprezentujących stronę publiczną.

Oni [zarząd PKN Orlen] nie poszukiwali na serio złóż. Powołali tam jakąś komórkę, żeby uspokoić tę stronę publiczną, ale nikt tego nie brał na poważnie. (PKN4)

Jak przyznają reprezentanci strony publicznej, wyczuwali oni sceptyczny stosunek koncernu do propozycji inwestycji w złoża. W badaniach nie brakowało głosów mówiących wprost, że komórka do spraw poszukiwania możliwości rozwoju w upstreamie została powołana, aby zwolennikom idei zakupu złóż wytrącić argumenty z rąk.

Bardziej tak, z tym, że oni też się zaczęli interesować. Skoro tak, to upstream też będziemy mieć w strategii. Ale to też nie jest łatwo zrobić, tak że ja nie wiem, jak oni by mogli to zrobić, powołali zespół i on pracował, a jak, to ja nie umiem powiedzieć. (PBL3)

Gdy strona Ministerstwa Gospodarki pozostawała jednak nieprzekonana, regularnie przedstawiano jej raporty konsultantów, dowodzące, że ewentualne przejście jest bezpieczne i korzystne z punktu widzenia biznesu. Przedstawiciele strony publicznej przyznają zresztą, że sporo z tych argumentów do nich trafiało.

Zarząd Orlenu twierdził, że analiza wrażliwości została przeprowadzona, czyli dalej będziemy na tym zarabiać. W związku z tym proponujemy dokonać tego zakupu, że to jest ostatnia szansa, nie ma nic do kupienia w Europie, inaczej zostaniemy sami, przespaliśmy Rumunię, inne przejścia, nie ma nic do kupienia. Ale nasze pytanie było takie: „Od lat

każdy dziennikarz może napisać o upstreamie. To też jest ważne. I wobec tego co zarząd proponuje?”. Był człowiek od upstreamu, oni powołali jakiś dział, zaczęli przy tym grzebać i oczywiście nic nie zrobili. Nie wiem, czy oni nie zrobili... Zastosowali może taki chwyt, że my powołamy taką komóreczkę, jeśli minister chce mieć, to my pokażemy, że będziemy działać. Z drugiej strony, możliwe, że ten próg kompetencji jest taki duży, że nie da się tego zrobić ot tak, przez powołanie wewnętrznej komórki. Plus, naprawdę, złoży do kupienia wtedy praktycznie nie było. To nie są wcześniejsze lata 90., gdzie ropa była po 18 czy 20 dolarów, była wtedy duża podaż różnych złóż. Wtedy wróżono koniec gospodarki opartej o *commodities*, będzie okres kilkunastu lat tanich surowców energetycznych, ale nie tylko, surowców w ogóle. (PBL3)

Ze strony Orlenu pojawiał się także istotny argument dotyczący wiedzy i kompetencji. Koncentrował się on wokół specjalizacji PKN – jest to firma od lat obecna w sektorze przerobu ropy, nie ma natomiast prawie żadnych doświadczeń w dziedzinie projektów wydobywczych.

PKN2: To była firma specjalizująca się w downstreamie, w przerobie, w dystrybucji, w sprzedaży. Trudno było taką wielką firmę przekonać do inwestycji w złoża.

D.L.: Oni tego nie umieli?

PKN2: No to był inny świat. I trudno, żeby ktokolwiek ekspertom, nie wiem, gdyby nawet przyszedł szef upstreamu BP, to na podstawie opinii tego jednego człowieka trudno byłoby jakiegokolwiek decyzje podejmować.

Oni [zarząd] opierali się przed tym [inwestycją w upstream]. Na dyferencjale się łatwo zarabia. I tutaj oni robili to, co było łatwe, na czym się znali. (PBL2)

Dzięki doświadczeniom w procesie kolejnych fuzji i przejęć (najpierw połączenie Petrochemii z CPN-em, potem dołączenie do koncernu rafinerii z południa Polski, następnie przejęcie Unipetrolu i sieci stacji paliw w Niemczech) Orlen był przez zarząd uznawany za bardzo kompetentny w obszarze integracji przedsiębiorstw. „Dzięki *due dilligence* firma przejmująca dowiaduje się także sporo o sobie. Cenne jest obnażenie słabości Orlenu przy upstreamie. Orlen nie ma żadnych doświadczeń w tej części biznesu surowcowego. Nie inwestował przecież w wydobywanie ropy. Ale transakcja dotycząca rafinerii w Możejkach to klasyczne, choć skomplikowane przejęcie, a pod tym

względem Orlen ma cenne doświadczenia związane ze skutecznym przejściem Unipetrolu czy też restrukturyzacją Orlen Deutschland” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 121).

W koncernie dominowało zatem przekonanie, że firmie brakuje przede wszystkim kompetencji potrzebnych, aby zostać poważnym inwestorem w złożach. Smorszczewski i Grzegorzewski piszą: „Inwestycje upstreamowe nie są złe. Ale my nie mamy odpowiedniej ekspertyzy ani wiedzy, ani środków finansowych, które by tak naprawdę pozwoliły nam dogonić w ciągu roku, dwóch lub trzech lat, np. OMV czy MOL. To oczywiście można zrobić, ale mówmy o dekadzie, jak oni się rozwijali, ale jeśli ktoś oczekuje szybkich sukcesów, to może szybko pogrążyć firmę w dużych problemach. To jest tak, że nam się mówi: inwestuj w złoża, ale tych złóż nie ściągniemy rurką do naszych Możejek czy naszego Płocka albo też Kralup. To nie są typowe inwestycje finansowe i to nie jest tak, że my będziemy w stanie używać w prosty sposób tych złóż do zapewnienia Orlenowi dostaw ropy naftowej” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 122). W podobnym tonie wypowiadał się jeden z rozmówców:

Upstream to jest niezwykle ryzykowny obszar inwestycyjny. Można kupić po prostu dziurę. Po drugie, Orlen w tej dziedzinie nie miał żadnych kompetencji. Po trzecie, była presja polityczna... w związku z tym to też dla części osób mogło być istotne, że Możejki to jest rafineria, że potrafimy ją ocenić i wyciągnąć z niej wartość. (PKN5)

Poza tym uważano, że firma jest zbyt wątpa finansowo, aby pozwolić sobie na duże inwestycje w upstream. Uznawano, że środki, które ostatecznie przeznaczano na Możejki, wystarczyłyby jedynie na inwestycję w wymiarze symbolicznym i obciążoną dużym ryzykiem.

Dla zespołu rafinerii, który przerabia około 20 mln ton ropy rocznie, to kupienie złóż, które starczyłyby na 10–20% zapotrzebowania, to kosztowałyby ogromną ilość środków. I można wpakować te pieniądze w jakieś egzotyczne miejsce na ziemi, gdzie nie wiadomo, czy coś by w ogóle było. Tak wyglądała sytuacja, jeśli chcielibyśmy mieć ropę naprawdę, a nie tylko pomachać flagą, że mamy jakiegokolwiek złoża. (PKN2)

Od strony upstreamu, tak jak my mieliśmy wejść, to była bardzo mała skala. My mieliśmy jakieś 3 mld dolarów, to by na wiele nie wystarczyło. I też z punktu widzenia naszego przerobu to nie byłoby duże wejście, to by nam pokryło mniej niż 5% zapotrzebowania.

(...) Ponadto w upstreamie to jest cała wiedza, której myśmy nie mieli. (...) Generalnie przekonanie było takie, że nawet jeśli wejdziemy w upstream, to jako inwestor finansowy, pasywny. Przecież nie będzie gdzieś tam jeździł i wiercił tam nasz dyrektor operacyjny od upstreamu. (PKN5)

Wszystkie te elementy składały się na poczucie, że dla Orlenu praktycznie nie ma alternatywy, bo jedyna poważnie przedstawiana opcja – zakup złóż – zdaniem zarządu w ogóle nie wchodziła w grę.

PKN7: To jest moim zdaniem mit, te wszystkie złoża. W tym samym czasie zostało powołane biuro rosyjskie, które *notabene*, jego operacje, były niezwykle kosztowne. Sam roczny koszt funkcjonowania takiego biura to jest wiele milionów dolarów. Zostali zatrudnieni fachowcy. Ten temat wracał, ale on nie był przez radę nadzorczą i tamten zarząd traktowany bardzo poważnie. Dlatego, że kupienie złóż... nie można było kupić całości, trzeba było wejść w jakiś *partnership* i to by był brak kontroli. Poza tym jak tę ropę transportować, skoro Transnieft kontroluje rurociągi? Co najwyżej mogliby sprzedawać komuś ropę. Orlen nie ma skali, żeby być firmą zintegrowaną, nie miał wtedy i dziś też nie ma.

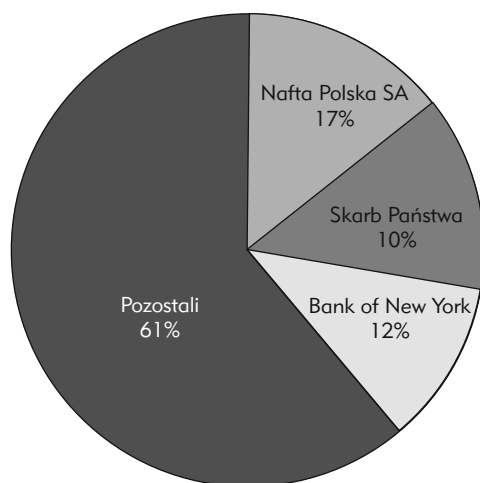
D.L.: Czyli to nie była kwestia rozważania alternatywy?

PKN7: Nie, to nie było traktowane jako alternatywa. Działalność upstreamowa była zawsze traktowana poważnie, wiadomo było, że wszystkie firmy naftowe na świecie są zintegrowane. W tej chwili [2010] firmy idą w upaństwowienie pól naftowych. Wtedy jeszcze się rozmawiało o upstreamie, ale to było traktowane jako niezależna działalność strategiczna bardzo, bardzo, bardzo długofalowa. Orlen może kupować złoża na zasadzie takiej, że sobie kupi złoża i następnie je odsprzeda.

Podsumowując, można powiedzieć, że w okresie przygotowywania transakcji przejęcia Możejek w koncernie mogło istnieć wrażenie, że alternatywne drogi wzrostu firmy praktycznie nie istnieją. Pomysł na inwestycję w złoża ropy, lansowany przez środowisko z Ministerstwa Gospodarki, nie był rozważany jako poważna opcja rozwojowa.

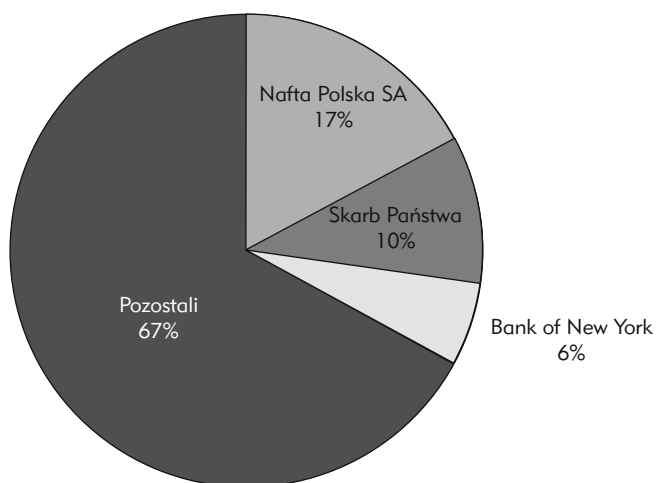
Nieufność akcjonariusza?

Akcjonariat PKN Orlen w latach 2005 i 2006 pokazano na ilustracjach 3.10 i 3.11.



Źródło: Raport roczny PKN Orlen SA (Orlen 2005).

Ilustracja 3.10. Struktura akcjonariatu PKN Orlen na dzień 31 grudnia 2005 roku



Źródło: Orlen (2006).

Ilustracja 3.11. Struktura akcjonariatu PKN Orlen w 2006 roku

Z punktu widzenia studium przypadku warto przyjrzeć się Skarbowi Państwa, który choć posiada niedominujący pakiet akcji, faktycznie może w dużej mierze kreować sytuację w spółce, jest także, zgodnie ze Statutem, jej założycielem. Drobni udziałowcy nie mieli wpływu na transakcję i nie mieli możliwości bezpośredniego przekazywania swoich opinii zarządowi spółki. Bank of New York z zasady nie ingeruje w bezpośrednie zarządzanie PKN. Ze względu na strategiczne znaczenie przedsiębiorstwa dla Polski, żywe zainteresowanie przygotowaniem, przebiegiem i konsekwencjami transakcji wykazywał natomiast akcjonariusz publiczny. Nie mówił on jednak jednym głosem, z co najmniej dwóch powodów. Z jednej strony, sprawa zakupu rafinerii możejskiej znajdowała się niejako na styku formalnych kompetencji Ministerstwa Skarbu i Ministerstwa Gospodarki. Minister skarbu sprawował funkcje związane z kwestią nadzoru właścicielskiego, a minister gospodarki miał obowiązek zajmować się transakcją, ponieważ dotyczyła on bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Ministerstwo Skarbu i Ministerstwo Gospodarki działały razem. To jest o tyle skomplikowana sytuacja, że minister gospodarki teoretycznie odpowiada za bezpieczeństwo energetyczne kraju, a minister skarbu wykonuje uprawnienia właścicielskie. To jest takie kondominium wpływów. W związku z tym te procesy decyzyjne, dyskusje, odbywały się łącznie. (PBL3)

W sprawie Orlenu dodatkowo grały rolę aspekty związane z polityką zagraniczną. Chodziło bowiem o Litwę – wschodniego sąsiada RP, potencjalnie także o interesy rosyjskie w regionie oraz o politykę bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej. Zgodnie z Konstytucją RP, polityka zagraniczna w Polsce jest prowadzona wspólnie przez rząd oraz prezydenta. Tym samym ośrodkiem władzy zainteresowanym transakcją mógł być także Pałac Prezydencki. Jak się okazało, wszystkie niejasności w podziale kompetencji między organami władzy w Polsce miały swoje odbicie w przebiegu procesu przejścia przez PKN Orlen rafinerii Mažeikių Nafta.

Z jednej strony mieliśmy do czynienia z nieufnością ze strony Ministerstwa Gospodarki, ponieważ transakcja mogła – w rozumieniu tych podmiotów – zagrozić bezpieczeństwu energetycznemu RP. Uważnie przyglądało się jej Ministerstwo Skarbu Państwa, ponieważ ewentualne zadłużenie się PKN spowodowałoby brak lub duże obniżenie corocznej dywidendy. Z drugiej strony, nieufność potęgował fakt pochodzenia prezesa Orlenu z przeciwnego obozu politycznego

– mimo oficjalnego podkreślania, że jest on przede wszystkim profesjonalnym menedżerem, ze strony publicznej widoczne było uznawanie go za sympatyzującego z poprzednim obozem rządzącym.

Dla nas [zespołu ministra Naimskiego] argumentacja Chalupca nie była przekonująca. To jest tak, że nasze interesy, polskie interesy, są sprzeczne z interesami Federacji Rosyjskiej. (...) Z naszej strony był brak zaufania do Chalupca. To nie było tak, że to był jakiś bezpartyjny fachowiec. Ten facet pojawiał się na zdjęciach magazynów w ujęciach, gdy siedział na kolanach Oleksego. (...) Ta sytuacja [transakcja możejska] ma miejsce po aferze Rywina i zaraz po komisji orlenowskiej. W komisji pracował Macierewicz, a [minister] Woźniak był ekspertem wtedy przy tej komisji. Macierewicz jest najlepszym przyjacielem Naimskiego. Oni wszyscy przez tę komisję wiedzieli doskonale, kim był Chalupiec. (PBL1)

Ministerstwo Gospodarki jeszcze na początku 2006 roku pozostawało wobec transakcji bardzo sceptyczne. Minister gospodarki sugerował premierowi ostrożność we wspieraniu działań Orlenu (Woźniak 2006). W swoim liście ponownie zaznacza, że główne zagrożenia dla bezpieczeństwa energetycznego Polski wynikają z braku własnych złóż PKN Orlen, a dopiero w dalszej kolejności z ewentualnego przejęcia Mażeikię Nafta przez zagranicznych konkurentów. Podkreśla on także, że w obliczu braku pewności dostaw ropy do rafinerii należy ocenić, że PKN nie jest przygotowany do zrealizowania ewentualnej akwizycji.

Jak twierdzą w badaniach osoby związane z PKN, w tym okresie atmosfera wokół zarządu była niedobra i niestabilna. Powszechnie spodziewano się odwołania prezesa i zarządu. Można było odnieść wrażenie, że nadzór poszukuje jedynie odpowiedniego pretekstu.

Szukali haka na Chalupca cały czas. Bardzo chcieli go odwołać. (PKN4)

Opisując Możejki od ludzkiej strony, nie można od tego abstrahować. Prawie na każdej radzie nadzorczej Chalupiec miał być odwołany. (...) To było zupełnie... Oczywiście, że on miał świadomość, że będzie odwołany. (PKN5)

Ewolowały także relacje z radą nadzorczą, która szczególnie w okresie finalizowania projektu, nie kryła swego dość sceptycznego stosunku wobec Igora Chalupca.

Zarząd, szczególnie na początku transakcji, miał z radą nadzorczą relacje więcej niż poprawne. Bardzo dobre. Za Olechowskiego i Bortkiewicza. Później, gdy był prezes Dąbski, za Marcinkiewicza, relacje były podejrzliwe, ale zdrowe. A od jesieni 2005 zaczęły się jazdy. Były przytyki, złośliwości, takie nieformalne uwagi, mówienie, że „jest pan do odstrzału”, jakieś uśmieszki, głupie komentarze. Tam był Mataczyński, on w ogóle się trzymał z boku, i różni zausznicy Szalamachy. (PKN3)

Interesujący był układ prezydent – rząd, gdyż prezes Orlenu, Igor Chalupiec, zdobył poparcie dla pomysłu przejścia Możejek w Kancelarii Prezydenta.

Chalupec zaraził ideą kupna Możejek Elżbietę Jakubiak. (PKN3)

W swojej publikacji Chalupiec i Filipowicz przyznają, że pozyskanie Kancelarii Prezydenta dla projektu było rezultatem świadomie prowadzonych i zaplanowanych działań. Chalupiec i Filipowicz (2009, s. 150) piszą: „Z Wojtkiem Wróblewskim opracowaliśmy plan tzw. *political selection*. Celem był wybór osób z nowych kręgów politycznych, które mogłyby nas wesprzeć w realizacji planu przejścia Możejek. (...) Odnotowałem nawet późniejsze wypowiedzi prezydenta, w których Lech Kaczyński dawał do zrozumienia, że transakcja nie doszłaby do skutku, gdyby nie jego w niej udział, a nawet, że projekt zakupu Możejek sam prowadził. Opinii tej można przeciwstawić inną, bardziej odpowiadającą rzeczywistości, że to zarządowi PKN Orlen udało się zmobilizować aparat państwowy, który bez naszych starań pozostałby obojętny lub, co gorsza, na wszelki wypadek sceptyczny”. Zresztą poproszeni o opinię autorzy transakcji ze strony PKN tak określają rolę polityków w procesie przejścia:

Gdyby nie politycy to [byśmy] tej transakcji nie [zrobili]. Ale żeby pomogli to zrobić, musieliśmy się mocno napracować. Co my się musieliśmy naprzekonywać, nachodzić, nadzwonić... I pewnie gdyby tego wszystkiego nie było i jeszcze przy okazji tych różnych mniej przyjemnych sytuacji, które narastały z biegiem czasu, to byłoby na pewno łatwiej... (PKN1)

Jak podsumowuje to inny rozmówca z Orlenu, stosunek zarządu do polityków miał przede wszystkim charakter pragmatyczny. Jeśli nie wspierali oni transakcji, próbowano przynajmniej spowodować, aby nie mogli jej zaszkodzić.

My nie staraliśmy się przekonywać kogoś, kto był nieprzekonywalny. My staraliśmy się neutralizować, to znaczy, zapewnić, żeby nie mieli argumentów i instrumentów do zahamowania transakcji. I to się udało skutecznie, przy bardzo neutralnym i nienapastliwym stanowisku [niektórych polityków]. Oni by woleli, żebyśmy kupowali złoża, natomiast rozumieli, że my nie robiliśmy nic złego. (PKN2)

Na podstawie lektury źródeł wydaje się, że do transakcji dość neutralnie nastawiony był nowy premier z ramienia Prawa i Sprawiedliwości Kazimierz Marcinkiewicz (por. Chalupec i Filipowicz 2009, Marcinkiewicz i in. 2007). Potwierdzają to także wywiady.

[Premier Marcinkiewicz] nie powiedział, że mamy tego nie robić, bo rada nie da zgody. Jakby premier nam powiedział, żebyśmy tego robili, to byśmy tego nie robili. Wy tłumaczyliśmy mu, że upstream w tamtym okresie to była mrzonka. (PKN1)

Zdaniem niektórych kwestia akwizycji Mażeikię Nafta w ogóle nie była przedmiotem namysłu na szczeblach rządowych dopóty, dopóki nie poruszył jej prezydent. Potwierdzałoby to przypuszczenie o niejednoznacznym nastawieniu do transakcji strony publicznej, która w tej transakcji była wielopodmiotowa.

[W tej sprawie] nie można było ustalić jednolitego stanowiska polskiego rządu. (...) I nie było wiadomo, dlaczego nie ma takiej opinii. Próbowaliśmy u Naimskiego, u Woźniaka, w Kancelarii Premiera, wszędzie. Nie można było niczego wypracowanego wspólnie się dowiedzieć. Naimski i Woźniak byli zwolennikami upstreamu, Marcinkiewicz nie miał zdania w tej sprawie. (...) On nie miał zdania, nic się nie można było od niego dowiedzieć. (...) Zresztą Ministerstwo Gospodarki miało kompletnie inną opinię niż Ośrodek Studiów Wschodnich – w sprawie upstreamu on zawsze był bardzo zdystansowany. (...) Po stronie rządu żadnej debaty nie było, dopiero gdy prezydent wprowadził to do agendy, to oni zaczęli się zastanawiać. (PBL5)

Przy sceptycyzmie zespołu pełnomocnika rządu ds. dywersyfikacji źródeł energii oraz neutralnym podejściu premiera Kazimierza Marcinkiewicza Kancelaria Prezydenta okazała się podstawowym ośrodkiem wsparcia dla transakcji w kręgach publicznych. Początkowe zrozumienie dla „idei kupna Możejka” zmieniło się wkrótce w dość aktywne wsparcie. Lech Kaczyński wypowiedział się publicznie na Litwie, wyrażając poparcie dla działań Orlenu. Jak twierdzi

jeden z rozmówców reprezentujących wówczas Ministerstwo Gospodarki, zostało to bardzo umiejętnie wykorzystane w działaniach PR-owskich koncernu w Polsce – poparcie prezydenta wyrażone w niszowym czasopiśmie polonijnym zostało natychmiast podchwyczone i wyeksponowane w polskich mediach. Niezależnie od interpretacji faktów, w której obie strony zajmują odrębne stanowiska, wszyscy zgadzają się co do tego, że planowana transakcja doskonale pasowała do modelu polityki zagranicznej firmowanej przez Lecha Kaczyńskiego.

PBL1: Transakcja orlenowska wpasowywała się w fundament pomysłu na politykę zagraniczną prezydenta Lecha Kaczyńskiego. Chodziło o budowanie wspólnoty środkowoeuropejskiej i także tworzenie szerszego bloku państw z uczestnictwem krajów GUAM. Co więcej, premier Marcinkiewicz i jego Kancelaria też były częściowo przekonane do tego pomysłu.

D.L.: Czyli nie tylko Kancelarie Prezydenta i Premiera prezentowały inne opinie...? To też wewnątrz rządu nie było zgody?

PBL1: Oczywiście że tak. Na szczytach władzy nie było wtedy jednomyślności. Był premier Marcinkiewicz, ministrowie z różnych środowisk, partia gdzieś na zapleczu. To był początek, różne wpływy, zawsze tak jest, nie wiadomo, kto do końca ma gdzie być. To po prostu był bałagan.

Różnorodność opinii wewnątrz ośrodków rządzących potwierdzają też przedstawiciele rady nadzorczej Orlenu pełniący swoje funkcje na różnych etapach transakcji.

PKN4: Oni [Litwini] bardzo bali się zatrzymania dostaw. I oni potrzebowali też takiej jednomyślności strony polskiej. Problem polegał na tym, że ówczesny rząd polski nie wspierał transakcji. Było natomiast silne wsparcie z Pałacu Prezydenckiego.

D.L.: Czyli wydaje się, że tak jakby to były dwa ośrodki?

PKN4: Tak, tak po prostu było. To były dwa odrębne ośrodki władzy.

Z punktu widzenia koncernu brakowało także wsparcia dyplomatycznego i politycznego dla transakcji.

Od początku tej transakcji rada nie miała poczucia wsparcia tej transakcji przez rząd polski. (PKN7)

Przez dzisiejsze opinie członków zarządu na ten temat przebijają nuty żalu, że podczas gdy inni oferenci korzystali z aktywnego wsparcia dyplomatycznych kanałów państwowych, PKN Orlen musiał samodzielnie przekonywać stronę litewską.

Rząd litewski zarząd musiał przekonywać zupełnie sam. Pomógł im prezydent Kwaśniewski. Doradca, zatrudniony przez zarząd, w ogóle zabezpieczał stronę polityczną transakcji i jeździł tam, na Litwę, robić rozpoznanie. (PKN3)

W badaniach przedstawiciele strony publicznej związani z Ministerstwem Gospodarki odrzucają jednak interpretację wydarzeń prezentowaną przez Orlen. Twierdzą, że wynika ona z niezrozumienia logiki funkcjonowania PKN, który – jakkolwiek na to patrzeć – jest uznawany za firmę związaną ze Skarbem Państwa, ma kluczowe znaczenie w architekturze polityki energetycznej RP i działa na rynku, który na całym świecie ma charakter głęboko upolityczniony.

PBL3: Ja [w miarę upływu czasu] nie byłem do tej transakcji coraz bardziej przekonany. [Minister gospodarki] był chyba coraz bardziej przekonany, obu Kaczyńskich... Lech, który nie żyje, zdecydowanie był bardziej przekonany, bo to leżało w sercu jego koncepcji przebudowy Europy Środkowej. To jest ewidentnym argumentem za.

D.L.: Ale oni [Orlen] teraz argumentują, że strona publiczna im przeszkadzała.

PBL3: A w czym im przeszkadziliśmy? Tym, że było *scrutiny of the process*? (...) Ja, reprezentując właściciela, mogę mieć prawo zadania pytania: co z tą transakcją, jakie są jej powody. Co z tego? (...) A tutaj geopolitykę sobie załatwiał równoległe prezydent. Można by uznać, że to jest obraz pozytywny. Tak powinno być. Było wsparcie polityczne urzędu prezydenckiego, a jednocześnie ministerstwa dały nam wycisk co do tego, czy się transakcja skleja. I czemu taka *story* w tej chwili nie wychodzi?

Relacje PKN Orlen z ważnym akcjonariuszem, jakim jest Skarb Państwa, mogły obserwatorom tamtych wydarzeń wydać się zmagmatwane i niejasne. Z jednej strony, trudno oznaczyć formalne ścieżki wpływu na decydentów w spółce. Niektóre podmioty zainteresowane transakcją i *de facto* uczestniczące w niej nie były w żaden sposób formalnie powiązane z PKN – w dużej mierze może być to wypadkowa zarówno cech przemysłu rafinacyjnego i jego znaczenia dla współczesnych państw, jak i wielkości i roli Orlenu dla gospodarki

Polski. Z drugiej strony, istniała ogromna wewnętrzna różnorodność wśród reprezentantów strony, którą nazywam publiczną – od zdecydowanych zwolenników transakcji, takich jak Lech Kaczyński, do jej zdeklarowanych przeciwników, takich jak Piotr Naimski. Ponadto na podstawie analizowanego materiału widać, że relacje te były także – poprzez świadome i planowe działania – kształtowane przez zarząd PKN.

3.3.3. Przebieg transakcji – działania PKN Orlen

Negocjacje i jednoczesne batalie sądowe

Ze względu na skomplikowaną sytuację prawną związaną z remontowywaniem Yukosu przez władze rosyjskie oraz ze względu na kształt akcjonariatu Mažeikių Nafta, Orlen musiał negocjować jednocześnie trzy powiązane z sobą umowy. Jak wiadomo, przyjęto założenie, że zakup udziałów od Yukos UK B.V. ma sens tylko wówczas, gdy uda się jednocześnie kupić pakiet akcji należący do rządu Litwy. Z drugiej strony jednak, rząd Litwy nie chciał rozmawiać z każdym potencjalnym kupującym, bo nauczony doświadczeniem współpracy z firmą Williams, tym razem wymagał od nabywcy gwarancji dostaw surowca do rafinerii. Gdyby nabywca akcji Yukosu nie przedstawił gwarancji dostaw ropy, prawo pierwokupu miałby rząd litewski. Dawało to w sumie trzy duże kontrakty: kupno akcji od Yukosu, kupno akcji od rządu Litwy, umowa na gwarancje dostaw ropy. Wydawało się, że takie warunki zdecydowanie uprzywilejowują jeden z koncernów posiadających złoża ropy. „Parkiet” z 14 października 2005 roku („Parkiet” 2005) cytował wypowiedzi litewskich polityków, z których wynikało, że zdecydowanymi faworytami w wyścigu o rafinerię są koncerny rosyjskie, z racji posiadania dostępu do złóż ropy oraz dobrych kontaktów z operatorem rurociągów – firmą Transneft: „Nowy właściciel Możejek powinien mieć dobre układy z Kremlen, taka jest rzeczywistość – powiedział cytowany przez PAP minister gospodarki Litwy Kestutis Daukszys. – Dzisiejsza sytuacja w Rosji, a szczególnie w sektorze naftowym, jest taka, że jeżeli przedsiębiorstwo nie utrzymuje kontaktów z Kremlen, ma trudności w pracy. Przykładem tego jest Jukos. Należy to przyjąć jako obiektywną konieczność – dodał minister w rozmowie z litewskim radiem Ziniu Radijas. Według Kestutisa Daukszysa, poparcie Kremla dla

przyszłego właściciela Możejek jest potrzebne także dlatego, że ropa do litewskiej rafinerii dostarczana jest za pośrednictwem należącego do Rosji ropociągu Transnieft. – Ropociąg w każdej chwili może być zamknięty, jeżeli będzie taka wola polityczna, i wówczas ropa nie popłynie – stwierdził minister”.

Orlen złożył formalną ofertę zakupu akcji Możejek od Yukosu 27 stycznia 2006 roku. Pozostała ona jednak bez odzewu, tzn. koncern nie uzyskał nawet informacji, że oferta została przeczytana i wzięta pod uwagę. 25 marca 2006 roku, w sobotę, zarząd Orlenu został postawiony w stan alarmu przez negocjatorów Yukos International – z jakichś względów niezwykle zależało im na spotkaniu już następnego dnia. Członkowie zarządu Orlenu udający się do Londynu rozważali wiele scenariuszy, które doprowadziły do ich nagłego wejścia do gry. Tymczasem na 29 marca 2006 roku było wyznaczone posiedzenie sądu, na którym miało zostać ogłoszone bankructwo Yukosu, co mogło doprowadzić do zablokowania sprzedaży Możejek. Negocjacje w Londynie, oprócz spotkania menedżerów obu spółek, to także starcie dwóch potężnych doradców – banków inwestycyjnych Goldman Sachs (pracuje dla Orlenu) oraz Lehman Brothers (dla Yukosu). Choć akurat dobór banków inwestycyjnych mógł nastawiać do kontaktów optymistycznie, ze względu na to, że PKN miał wcześniej dobre doświadczenia z Lehman Brothers.

Robiliśmy wcześniej w Orlenie duże sprawy z Lehman Brothers. Między innymi oni byli chyba odpowiedzialni za drugą ofertę publiczną Orlenu. (PKN10)

Ze względu na konieczność przedstawienia gwarancji dostaw ropy Orlen jest w Londynie w niezbyt komfortowej sytuacji. Negocjacje w sprawie kontraktów na ropę odbywają się jednocześnie. Konsorcjum TNK-BP, potencjalny dostawca ropy do rafinerii, chce narzucić Orlenowi niekorzystny kontrakt, korzystając z tego, że partner się spieszy i umowa jest mu konieczna. Jako że TNK-BP nie jest skory do przedstawienia kompromisowej oferty, przedstawiciele Orlenu tak relacjonują ówczesne zdarzenia: „Po wielogodzinnych rozmowach odrzucamy ofertę TNK-BP. Nie godzimy się na ich warunki, mówimy, aby wrócili, ale z propozycjami na warunkach rynkowych” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 25). Ostatecznie TNK-BP zgadza się wyłącznie na podpisanie listu intencyjnego z Orlenem.

Do 29 marca 2006 roku (środa) Orlen i Yukos International B.V. dochodzą do porozumienia, Yukos zgadza się sprzedać swoje udziały w Mażeikią Nafta za 1 miliard 500 milionów USD. W tym dniu okazuje się jednak również, że TNK-BP zamierza wycofać się z kontraktu na dostawę ropy. Tymczasem 31 marca przedstawiciele Orleń spotykają się z przedstawicielem rządu Litwy, który wiedząc, że w tym samym dniu odbywa się posiedzenie rady nadzorczej spółki kontrolowanej przez nowy rząd, nie chce w ogóle rozmawiać na temat sprzedaży, mówiąc: „Was już nie ma, zostaniecie odwołani” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 27).

Litewski rząd oficjalnie negocjował sprzedaż swojego pakietu akcji Mażeikią Nafta (40,66%) z czterema koncernami: KazMunaiGaz, Łukoil, TNK-BP i PKN Orlen. W początkowym okresie Orlen w ogóle nie był brany pod uwagę, a listy zarządu PKN do premiera Litwy pozostawały bez odpowiedzi. Po doświadczeniach z koncernem Williams w latach 90., warunkiem *sine qua non* dla Litwinów było zapewnienie dostaw ropy dla rafinerii. Dlatego PKN, jako nieposiadający własnych złóż, nie był traktowany jako poważny oferent. Na Litwie atmosferę wokół przetargu podgrzewały powracające plotki o powiązaniach Brazauskasa z koncernami rosyjskimi – szczególnie Łukoilem. Z kolei drugi koncern, TNK-BP, był preferowany przez silną w parlamencie Partię Pracy (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 89).

W tym okresie zarząd Orleń wydaje się rozżalony brakiem aktywnego poparcia ze strony polskiego rządu, szczególnie że trwa intensywny lobbing innych państw (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 90–92). 27 lutego 2006 roku PKN złożył oficjalnie swoją ofertę i było wiadomo publicznie, że jest to najwyższa zaproponowana cena – powyżej 1 miliarda 200 tysięcy USD plus inwestycje o wartości 1 miliarda USD (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 91). Jednak ze względu na istniejące zapisy umowy między Yukosem a rządem Litwy oraz negatywne doświadczenia Litwinów z prywatyzacją z udziałem Amerykanów, wydaje się, że o transakcji będzie decydować nie tylko cena, lecz wiarygodność partnera i możliwość zagwarantowania dostaw surowca do rafinerii. W mediach dyskutowana jest też możliwość nacjonalizacji Mażeikią Nafta.

W celu zapewnienia dostaw Orlen przez pewien okres prowadzi rozmowy ze swoim konkurentem w przetargu, kazachskim koncernem KazMunaiGaz. Ostatecznie jednak plan ten jest zablokowany przez wycofanie się Kazachów – być może na skutek bezpośredniej

interwencji Władimira Putina u prezydenta Kazachstanu Rusłana Nazarbajewa lub, jak twierdzą dzisiejsi rozmówcy reprezentujący Orlen, ze względu na nieostrożną politykę rządu polskiego.

Jeśli chodzi o alternatywne dla Polski źródła zaopatrzenia w surowiec, trudno znaleźć w tym okresie wiadomości, które napawałyby optymizmem. Ślimaczyły się prace przygotowawcze do rozbudowy ropociągu Odessa – Brody. Dziennikarze zaczęli stawiać pod znakiem zapytania sens budowy połączenia z Morzem Czarnym, gdy jednocześnie powstaje rurociąg mający tłoczyć kazachską ropę z Bułgarii do Grecji.

W marcu w przetargu prowadzonym przez rząd Litwy zaczynają tymczasem pojawiać się informacje, że być może skorzysta on z prawa pierwokupu i znacjonalizuje Możejki (zob. Grizibauskienė 2006). Tym bardziej że Litwini obawiają się, iż Rosjanie (konkretnie kompania Rosneft, główny beneficjent upadku Jukosa) planują przejęcie rafinerii za darmo, w drodze bankructwa właściciela.

Jak sugerował jeden z rozmówców (PKN3), do dziś można spotkać się w Rosji z przekonaniem, że PKN Orlen był w tej transakcji paserem – na skutek sztuczek prawnych przejął aktywa, które *de facto* należały do Rosjan.

Jednocześnie ma miejsca batalia sądowa, w której Edward Rebgun próbuje zablokować sprzedaż akcji przez Yukos International B.V., wykazując, że jest to część majątku bankrutującego w Rosji Yukos Oil Company. Procesy odbywają się w sądzie amerykańskim i holenderskim, jednak okazuje się, że konstrukcja stworzona przez prawników Michaiła Chodorkowskiego dobrze chroni zagraniczne aktywa – formalnie nie są one własnością Yukos Oil Company.

Po tym jak 29 marca Orlen dochodzi do porozumienia z Yukos International, 2 kwietnia ma miejsce pierwsze spotkanie z rządem Litwy. Opcja odkupienia akcji przez rząd Litwy wydaje się mało prawdopodobna, ze względu na duże ewentualne obciążenie dla budżetu państwa. Menedżerowie PKN deklarują zresztą stronie rządowej, że w razie nacjonalizacji chętnie odkupią cały kontrolny pakiet akcji (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 101). Atmosfera negocjacji jest niezwykle napięta, tym bardziej że toczą się one przy wytężonej uwadze mediów po obu stronach granicy, Rosjan uznających Możejki za majątek, który powinien zostać przejęty wraz z bankrutującym Jukosem, oraz przy uważnie przyglądającej się międzynarodowej opinii publicznej. Nie brakuje przypuszczeń, wzajemnych oskarżeń i spekulacji. „Rzeczpospolita” z 7 kwietnia 2006 donosi (Mickiewicz 2006):

Litewski rząd uważa, że PKN Orlen nie jest poważnym kandydatem do zakupu rafinerii Możejki. Polski koncern ma na ten temat odmienne zdanie. Premier Litwy Algirdas Brazauskas stwierdził wczoraj, że jego rząd dotychczas nie dostał od Orłenu propozycji odkupienia akcji Możejek. Jego doradca gospodarczy Saulius Spėčius dodał, iż otrzymał od polskiego koncernu list, w którym „ten tylko potwierdził swoje zainteresowanie nabyciem rafinerii”.

– Dopóki PKN Orlen nie położy rządowi na stół gwarancji, że rocznie będzie dostarczać ok. 10 mln ton ropy, nie będziemy mogli prowadzić poważnych negocjacji z Polakami – tak wczoraj w Sejmie Brazauskas ocenił chęć zakupu przez Orłenu kontrolnego pakietu akcji litewskiej spółki.

Prezes Orłenu Igor Chalupiec powiedział „Rz”, że koncern w najbliższych dniach ponowi ofertę. Nie chciał jednak komentować wypowiedzi premiera Brazauskasa. (...)

O Orlenie zrobiło się głośno na Litwie, gdy w środę wieczorem spółka koncern opublikowała oświadczenie, że nadal jest zainteresowany litewską rafinerią. Napisano: „zdecydowanie podkreślamy, iż w dalszym ciągu uczestniczymy w procesie zakupu rafinerii Możejki oraz podtrzymujemy zarówno ofertę złożoną w przetargu ogłoszonym przez Jukos Finance, jak i deklarację odkupienia na takich samych warunkach pakietu będącego w posiadaniu rządu Litwy”. Jednocześnie w tym samym komunikacie zdementowano pojawiające się ostatnio w litewskich mediach informacje, iż zarząd Orłenu nie ma zgody rady nadzorczej na inwestycję w Możejki oraz że propozycja miała charakter warunkowy.

Zamieszanie wokół polskiej oferty, a zwłaszcza faktu, czy została złożona czy też nie, zaskakuje. Od początku, gdy tylko Jukos ogłosił jesienią ub.r. przetarg, Orlen deklarował zamiar odkupienia akcji rafinerii litewskiej również od rządu Litwy. I taka deklaracja znalazła się w ofercie, jaką otrzymał Jukos. Wkrótce potem – jak dowiedziała się »Rz« nieoficjalnie – polska firma zobowiązała rosyjski koncern do przedstawienia władzom litewskim swoich planów. Wszystko wskazuje więc na to, że rząd w Wilnie dopiero w ostatnią niedzielę zażądał szczegółowej oferty od Orłenu.

13 kwietnia 2006 roku PKN Orlen składa rządowi Litwy szczegółową ofertę kupna akcji Mažeikių Nafta (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 104). Następują kolejne rundy negocjacji, w których wciąż najistotniejszym powracającym problemem jest tzw. ryzyko rury. Litwini boją się wstrzymania dostaw do rafinerii w Możejkach i tym samym w ogóle wstrzymania jej prac (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 105–106).

Jednocześnie w prasie roi się od plotek dotyczących możliwego porozumienia między Jukosem a Orlenem. Gazeta „Parkiet” 20 maja 2006 roku (Mayer 2006a) pisze, że Jukos zawarł z Orlenem porozumienie w sprawie sprzedaży Mażeikių Nafta:

Rosyjski Jukos zawarł z Orlenem wstępne porozumienie o sprzedaży 53,7 proc. akcji litewskiej rafinerii Możejki – poinformowała w piątek przed południem agencja Interfax. Powołała się przy tym na Agencję Informacji Naftowej, która z kolei swoje wiadomości zaczerpnęła ze źródeł zbliżonych do transakcji.

– Żadnego porozumienia nie ma – dementował kilka minut po ukazaniu się depeszy rzecznik prasowy Orłenu Dawid Piekarz. – Od wczoraj nic się nie zmieniło. Cały czas czekamy na decyzję amerykańskiego sądu – powiedział „Parkietowi”. Dodał, że przedstawiciele płockiej spółki cały czas rozmawiają o zakupie akcji Możejek z litewskim rządem oraz z Jukosem.

Także Claire Davidson, rzeczniczka rosyjskiego koncernu, zaprzeczała agencyjnym rewelacjom, potwierdzając to, co mówił Dawid Piekarz:

– Jesteśmy ciągle w trakcie negocjacji – stwierdziła w rozmowie z „Parkietem”. – Nazwa zainteresowanej strony może zostać w najbliższym czasie podana do publicznej wiadomości, ale na razie sami nie znamy żadnych szczegółów – dodała. (...)

Oprócz Orłenu, najbliższy przejęcia rafinerii Możejki wydaje się kazachski państwowy koncern KazMunajGaz. Nieoficjalnie wiadomo, że PKN za większościowy pakiet akcji litewskiej spółki oferuje 1,5 mld USD, Kazachowie zgłaszali propozycję 1,4 mld USD.

Choć E. Rebgun, tymczasowy zarządca Jukosu, dotychczas starał się blokować transakcję sprzedaży rafinerii Możejki, teraz – jak podała agencja Interfax – gotów byłby przystać na sprzedaż należących do Jukosu akcji spółki. Stawia jednak warunek, że zamrożone zostaną fundusze uzyskane z tej transakcji. Najwyraźniej obawia się, że sprzedający mógłby nie chcieć przeznaczyć uzyskanej kwoty na spłatę zaległych podatków. Te doniesienia potwierdzają pojawiające się wcześniej informacje, że finał boju o Możejki jest coraz bliższy.

Przypomnijmy, że już w marcu tego roku rosyjski dziennik „Wiedomosti” informował o porozumieniu między Orlenem a Jukosem w sprawie sprzedaży Możejek. Powoływał się wówczas na osoby zbliżone do kierownictwa rosyjskiego koncernu. Doniesieniom zaprzeczały wówczas zarówno Orlen, jak i Jukos.

Kilka dni później „Parkiet” (Mayer 2006b) donosił:

Rosyjski koncern Jukos jest gotów sprzedać 53,7 proc. akcji litewskiej rafinerii Możejki polskiemu Orlenowi – powiedział wczoraj premier Litwy Algirdas Brazauskas. Według jego słów, strony przygotowały już porozumienie dotyczące sprzedaży papierów litewskiej spółki.

– Nawet jeśli niektóre szczegóły umowy między Orlenem a Jukosem mają być jeszcze uzgodnione, nie widzę problemu, gdy podpisanie porozumienia zostanie odroczone o kilka dni. Nie widzę też innych konkurentów – powiedział litewski premier. Litewski rząd nie ma zastrzeżeń do tego, aby to polska firma kupiła bezpośrednio od Jukosu akcje Możejek.

– Nie komentujemy tych doniesień – powiedział „Parkietowi” rzecznik Orleń Dawid Piekarz.

Badania *due dilligence*

Proces *due dilligence*, analizujący zarówno wszystkie aspekty transakcji po obu stronach – PKN Orlen oraz Mażeikię Nafta, jak i prognozowane możliwości integrowania przedsiębiorstw, ciągnął się nieprzerwanie od momentu zainteresowania się rafinerią przez polski koncern. Smorszczewski i Grzegorzewski (2008, s. 113) piszą wprost: „Orlen przy przejmowaniu Możejki Nafta wydał na doradców kilka milionów dolarów”. W publikacji Smorszczewskiego i Grzegorzewskiego (2008) roi się zresztą od szczegółów dotyczących procesu przygotowawczego transakcji. Oprócz komórek wewnętrznych koncernu, które analizowały szanse i zagrożenia przejęcia, wynajęte zostały najbardziej prestiżowe firmy doradcze. Bankiem inwestycyjnym wybranym do pomocy firmie w przeprowadzeniu przejęcia był Goldman Sachs (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 113). Jeśli chodzi o inne obszary, sytuacja wyglądała następująco: „Do audytu finansowego wzięliśmy PricewaterhouseCoopers. (...) PwC robił to etapami przez kilka miesięcy (...). Dodatkowo zaangażowaliśmy firmę Deloitte, by przejrziała wszystkie aspekty ryzyka podatkowego i sprawdziła, czy kwestie akcyzowe i VAT-owskie są prowadzone prawidłowo, czy podatki są odprowadzane i jak wygląda kwestia cen transferowych w Możejki Nafta. (...) PricewaterhouseCoopers i Deloitte mają podobny zakres działalności, ale nam bardzo zależało na komforcie podczas transakcji. (...) Naszym doradcą ds. technicznych był Muse Stancil, który sprawdzał przepływy surowcowe i produktowe w ramach firmy – czy zgadzają się wolumeny, czy kompletna jest dokumentacja techniczna. Kevin Cow – świetny specjalista od produkcji rafineryjnej

z tej firmy – analizował także trendy w branży dotyczące cen ropy czy marż rafineryjnych w celu wykorzystania ich przez Goldman Sachs przy modelowaniu finansowym przedsięwzięcia. Niezbędny audyt środowiskowy przygotowała firma Abricon. Sprawdziała, czy są wszystkie zezwolenia na emisję dwutlenku węgla, zadbała o zintegrowane pozwolenie, które jest wydawane dla kompleksu majątkowo-produkcyjnego (bez tego spółka nie może funkcjonować i prowadzić działalności), czy nie ma skażeń, czy wszystkie rezerwy środowiskowe zostały utworzone. Naszym doradcą, który analizował efekty synergii, był McKinsey. Pracował on też nad aspektami dotyczącymi przejęcia kontroli nad Możejki Nafta, w tym nad *corporate governance*, ale tu główną rolę odgrywał już Weil, Gotshal & Manges z Pragi (...) oraz ich litewski podwykonawca firma Foresta. (...) Orlen zatrudnił też kancelarię White & Case” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 113–118).

Do obsługi i doradztwa zostały zatem zatrudnione najbardziej prestiżowe firmy, cieszące się międzynarodowym uznaniem w swoich branżach. W oczach przedstawicieli PKN doradcy, z założenia patrzący na przygotowywaną transakcję w sposób obiektywny⁵, pomagali w ocenie sytuacji oraz w podejmowaniu decyzji dotyczących przejęcia. Odgrywali oni także ważną rolę w określaniu obszarów ryzyka.

PKN9: Doradca służy do tego, żeby ktoś z zewnątrz na to spojrział i powiedział, czy to ma sens, jakie widzi ryzyka.

D.L.: Ale rząd przecież patrzył z zewnątrz.

PKN9: Ale powiedzmy tak, o coś innego tu chodziło. To znaczy... generalnie doradcy w biznesie... doradców w biznesie używa się po to, żeby w dużej mierze pomogli nam doszacować czy oszacować ryzyko. My na to patrzymy swoimi oczami. Doradca był jednym z istotnych elementów identyfikowania i szacowania ryzyka. Chodziło o to, żeby ktoś, kto ma większe doświadczenie od nas, żeby spojrzął na to.

Przy przejęciu Mażeikię Nafta przez PKN Orlen pracowały najbardziej znane firmy doradcze, firmy analityczne i kancelarie prawne.

⁵ Jak wynika z badań empirycznych, jest to założenie przyjmowane przez rozmówców z PKN Orlen. Istnieje bogata literatura na temat roli konsultantów w biznesie, jednak ze względu na koncentrację studium przypadku wyłącznie na źródłach empirycznych, ta tematyka nie jest w pracy poruszana. Interesujące może być jednak to, że także na podstawie źródeł empirycznych można podać w wątpliwość obiektywizm firm doradczych (zob. np. opis usług PricewaterhouseCoopers dla Energi i Skarbu Państwa – załącznik).

Reputacje firm zatrudnionych do przeprowadzenia badań firmy były najlepsze z możliwych. To byli najbardziej prestiżowi doradcy. (PKN4)

Aby uzyskać możliwie wszechstronne spojrzenie na transakcję, zastosowano metodę polegającą na zleceniu podobnych analiz kilku firmom. Tym samym uzyskiwano podwójne lub potrójne zalecenia dotyczące konkretnych obszarów transakcji. W opinii jednego z moich rozmówców firmy doradcze, przez swoje zaangażowanie w transakcję biorą na siebie część odpowiedzialności za jej sukces lub porażkę. Jego zdaniem, zalecając jakieś działania lub wykazując konkretne korzyści czy zagrożenia związane z przejęciem, kładą one na szalę własną reputację.

Oni [zarząd] robili kolejne *due dilligence*, żeby sprawdzać sens transakcji. Niektórzy mówią tutaj o intuicji i tak dalej... No, ale oni wzięli najlepsze firmy, no i robili ten *due dilligence* w zasadzie permanentnie. Czyli ja wierzę w sens biznesowy transakcji, skoro tak znane firmy pokazały, że ten efekt synergii może być. Oni swoją rekomendacją potwierdzają... Też biorą jakby na siebie ryzyko. Reputacyjne. (PKN8)

Dodatkowo rozmówcy zauważają, że zatrudnianie firm doradczych przyczynia się także do wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa w zarządzie odnośnie do podejmowanych decyzji. Przez symboliczny choćby podział odpowiedzialności z doradcami wydaje się, że podejmowanie decyzji obarczonych ryzykiem jest bardziej uprawnione wobec otoczenia.

To jest cenna wiedza i mówię to z całą odpowiedzialnością. Wie pani oczywiście, że takich doradców w biznesie używa się do dwóch rzeczy, po pierwsze, żeby zarząd miał „dupokrytkę” i powiedział: „Proszę, mnie tu Arthur Andersen świętej pamięci napisał, mam prawo tak mówić”. A po drugie, doradcy są po to, żeby wykonali konkretną pracę. I mogę powiedzieć z pełną odpowiedzialnością, że w owym czasie w Orlenie doradcy krwawo zarabiali na każdego dolara. Bardzo nam pomogli. (PKN9)

Z perspektywy rady nadzorczej PKN Orlen w okresie przygotowania transakcji doradcy również odgrywali zasadniczą rolę, także z punktu widzenia tematyki niepewności i ryzyka. Jak przyznaje jeden z rozmówców, rekomendacje doradców były wręcz uważane za wiążące przez członków rady.

Przy takich transakcjach kluczową rolę pełni doradcy. Jeśli doradcy rekomendują transakcję, to nie widzę powodu, żeby im nie wierzyć. Przy Możejkach były najlepsze firmy doradcze i one wskazywały na tak. (PKN4)

Rada nadzorcza

Warto pamiętać, że wyścig o Mażeikię Nafta był spektaklem trwającym ponad rok, o wielu nieoczekiwanych zwrotach akcji i toczonym z zaangażowaniem wielu zainteresowanych podmiotów – dlatego był uważnie obserwowany przez opinię publiczną i szeroko komentowany w mediach. W tym samym czasie jednak PKN Orlen był jednocześnie zaangażowany nie tylko w codzienne operacje, lecz także w inne istotne dla spółki projekty. Najważniejsze z nich to dwa procesy integracyjne: czeskiego Unipetrolu oraz niemieckiej sieci paliw Orlen Deutschland. Rada nadzorcza tak dużej firmy, oprócz decyzji dotyczących przejęcia na Litwie, zajmowała się także serią spraw bieżących. Rada pracowała na comiesięcznych posiedzeniach oraz pomiędzy spotkaniami, w ramach wyspecjalizowanych Komitetów Rady Nadzorczej. Kwestie wymagające dyskusji były rozpatrywane przez Komitety, a następnie, jeśli ich zalecenia były jednolite, wyłącznie głosowane podczas posiedzenia. Tylko kwestie niejednoznaczne stawały się przedmiotem dyskusji.

W okresie gdy ja byłem w radzie nadzorczej, było bardzo wiele tematów: Możejki, *post-merger* integracja w Unipetrolu, była zmiana kultury organizacyjnej i diabeł wie, co jeszcze. Na każdą radę było do przeczytania kilkaset stron, wszystko zwykle pisane bardzo specjalistycznym językiem. Nie dało się tego zrozumieć. To było robione tak, że w międzyczasie Komitet sobie ściągał prawników, dyskutował, załatwiał sprawę i przychodził z rekomendacją na radę. Tylko sprawy sporne wchodziły na radę. (PKN7)

Skład rady nadzorczej w latach 2005–2006 często się zmieniał. Wiązało się to przede wszystkim ze zmianami ze strony Skarbu Państwa, najpierw po wyborach parlamentarnych, a następnie w wyniku samodzielnych rezygnacji lub odwołań członków rady.

Ja byłem wyrzucony z rady nadzorczej, zaraz jak PiS wszedł. Olechowski był pełniącym obowiązki RN i chodził do Marcinkiewicza, próbował ocalić szkieletowy fragment RN, który miałby procesowy widok

na proces przejścia. Skarb wymienił chyba wszystkich członków oprócz dwóch powołanych przez fundusze. (PKN7)

Relacje zarządu z radą w okresie 2005–2006 również układały się dynamicznie. Jak ujął to jeden z badanych, było to kontinuum relacji od „więcej niż poprawnych” do „podejrzliwych”. Początkowo wśród członków rady dominowało duże zaufanie do zarządu.

Ten zarząd był niezwykle profesjonalny. Nie miałem powodu, żeby im nie ufać. Uważam, że jeśli zarząd sprawy dobrze przebadał i rekomenduje, rada nie powinna mu przeszkadzać. (...)

Na linii rada nadzorcza – zarząd nie mogło być konfliktów. Ja uznaję, że jeśli RN nie ma zaufania do zarządu to powinna odwołać ten zarząd. (PKN4)

W kolejnych miesiącach, w miarę zmieniania się składu rady, stosunki stawały się coraz bardziej napięte. W listopadzie 2006 roku z członkostwa w radzie nadzorczej zrezygnował mianowany przez Skarb Państwa Maciej Mataczyński, publikując oświadczenie, które odbiło się szerokim echem w mediach. Wynikało z niego, że istnieje presja wobec rady nadzorczej na odwołanie zarządu.

Ramka 3.3. Oświadczenie Macieja Mataczyńskiego

Komisja Papierów Wartościowych i Giełd

Raport bieżący nr 71/2006

Data sporządzenia: 2006-11-09

Skrócona nazwa emitenta: PKN ORLEN

Temat: Pan Maciej Mataczyński złożył rezygnację z funkcji Przewodniczącego Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A.

Podstawa prawna: Art. 56 ust. 1 pkt 2 Ustawy o ofercie – informacje bieżące i okresowe

Treść raportu:

Zarząd Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN S.A. („PKN ORLEN S.A.”, „Spółka”) informuje, że w dniu 9 listopada 2006 roku Pan Maciej Mataczyński złożył w siedzibie Spółki w Warszawie rezygnację z funk-

cji Przewodniczącego Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. z dniem 9 listopada 2006 roku, przekazując oświadczenie następującej treści:

„Od trzech miesięcy narastał spór pomiędzy Ministerstwem Skarbu Państwa a mną dotyczący zmian na stanowisku Prezesa Zarządu PKN ORLEN S.A. Uważam, że w trakcie wyjątkowo trudnej operacji gospodarczej, jaką jest przejmowanie przez PKN ORLEN S.A. rafinerii w Możejkach, spółce potrzebna jest przede wszystkim stabilizacja zarządzania. Przejmowanie Możejek nie ma swojego precedensu w polskiej gospodarce zarówno co do skali, jak i geopolitycznej złożoności przedsięwzięcia. Dobrze oceniam pracę Prezesa Igora Chalupca i kierowanego przez niego Zarządu i wyrażam przekonanie, że zespół ten jest w stanie zakończyć proces przejęcia Możejek w sposób zwiększający wartość spółki dla akcjonariuszy i zwiększający bezpieczeństwo energetyczne państwa polskiego. Do tej pory, pomimo szeregu trudności, dobrze wywiązuje się ze swoich obowiązków. Należy przypomnieć, że ta inwestycja, którą dziś wspiera cała Polska, początkowo z trudem znajdowała szerszą akceptację i tylko dzięki determinacji Zarządu proces ten jest dziś tak zaawansowany. Przyczyny, dla których akcjonariusz kontrolujący domaga się odejścia Prezesa Zarządu PKN ORLEN S.A., nie są związane z oceną pracy Igora Chalupca jako menedżera, a moim zdaniem powinny być to jedyne kryteria, jakimi powinna kierować się Rada Nadzorcza. Jako niezależny członek Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A. i jej przewodniczący zobowiązany jestem przepisami prawa i dobrymi praktykami do służenia dobru spółki. Członek Rady Nadzorczej ma obowiązek lojalności w stosunku do spółki i nie może, ulegając czyimkolwiek naciskom, działać w sposób, który w jego przekonaniu nie służy jej interesowi. W tym momencie pozostałem jedynym członkiem Rady Nadzorczej, który sprzeciwia się odwołaniu Prezesa Igora Chalupca i zmianom w Zarządzie spółki. Nie chcę utrudniać prac Rady Nadzorczej, ale jednocześnie muszę wyrazić swój głęboki sprzeciw wobec działania, które nie służy dobru spółki. W związku z powyższym składam rezygnację ze stanowiska Przewodniczącego Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A., tak aby umożliwić mojemu następcy zwołanie następnego posiedzenia Rady Nadzorczej, by odbyło się w terminie ustalonym w harmonogramie prac Rady Nadzorczej PKN ORLEN S.A.”

Źródło: Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (2006).

3.3.4. Zawarcie umowy

Po decyzji sądu, w której Yukos International uzyskał formalną zgodę na zawarcie umowy sprzedaży, wydarzenia potoczyły się bardzo szybko. 26 maja 2006 roku Yukos podpisuje umowę z PKN Orlen. 9 czerwca 2006 roku litewski minister gospodarki podpisuje umowę z Orlenem. Strony będą czekać pół roku na akceptację transakcji przez europejskie urzędy kontrolne, przede wszystkim antymonopolowe. Jak twierdzą moi rozmówcy, w umowach istniały jednak zapisy, które umożliwiały PKN wycofanie się z transakcji, w razie gdyby wystąpiły okoliczności znacznie zmieniające wartość przedmiotu transakcji – czyli rafinerii Mażeikių Nafta (tzw. klauzula *material adverse change*). Część kwoty (250 milionów USD) zostaje zdeponowana na specjalnym zastrzeżonym rachunku *escrow*.

W okresie oczekiwania na zaaprobowanie umów mają miejsce co najmniej dwa wydarzenia, które mogą dać Orlenowi pretekst do skorzystania z tych zapisów i tym samym postawić całą transakcję pod znakiem zapytania.

29 lipca 2006 roku w odnodze rurociągu Družba doprowadzającej surowiec do rafinerii możejskiej przestaje płynąć ropa. Według oficjalnego stanowiska Transnieftu rura był tak dziurawa, że nie nadawała się dłużej do użytku. Tym samym materializuje się jeden z rodzajów ryzyka ujmowanych przez PKN Orlen w analizach przed podpisaniem umowy o zakupie udziałów w rafinerii AB Mażeikių Nafta. Natychmiast wdrażany jest plan alternatywnych dostaw drogą morską i 1 sierpnia 2006 roku do Butyngi przybija pierwszy tankowiec z surowcem dla Możejek.

12 października 2006 roku w rafinerii wybucha pożar na bezprecedensową skalę – pali się kolumna destylacji próżniowej, kluczowa dla cyklu rafinacji ropy, jedyna tego typu instalacja w Mażeikių Nafta. Prasę błyskawicznie obieżyły dramatyczne komentarze typu: „rafineria stanie na wiele miesięcy, PKN Orlen wycofa się z zakupu Możejek, nie wiadomo, czy to dopiero nie początek kłopotów w AB Mażeikių Nafta” (Chalupec i Filipowicz 2009, s. 267). Choć nie udało się wyjaśnić przyczyn pożaru, od początku pojawiały się informacje, że mógł on być sabotażem rosyjskim (zwraca uwagę fakt, że wszyscy uczestnicy badań pytani o pożar nieformalnie lub wtedy gdy rozmowa nie była rejestrowana, mówili o zaangażowaniu rosyjskim, żaden z nich jednak nie chciał tego powiedzieć oficjalnie ani ujawnić swoich opinii w nagrywanej części wywiadów). Agencja Baltic News już o godzinie 15.30 (pożar

zauważono o 14.30) donosiła, że „awaria nie była przypadkowa”. Chalupca i Filipowicz (2009, s. 268) cytują wypowiedź przewodniczącego komisji zagranicznej rosyjskiej Dumy Konstantina Kosaczowa, który na dzień przed pożarem, przebywając z oficjalną wizytą na Litwie, powiedział: „Decyzja o sprzedaży części pakietu akcji nie tej spółce, która ma ropę, była pierwszym ryzykownym krokiem, dlatego biznes staje się niestabilny. Niestabilność będzie gnębiła rafinerię, dopóki rafineria koniec końców nie zdecyduje, jakich partnerów wybrać”.

Trzecim wydarzeniem, które mogło wpływać na wątpliwości PKN Orlen dotyczące przyszłości transakcji były szeroko opisywane przez Chalupca i Filipowicza (2009, s. 278–284) kilkukrotne próby odwołania dyrektora AB Mažeikių Nafta, Nelsona Englisha.

Ostatecznie w wyniku działań i wydarzeń opisanych poniżej PKN Orlen, po uzyskaniu zgody Komisji Europejskiej oraz organów antymonopolowych Stanów Zjednoczonych i Ukrainy, 15 grudnia 2006 roku podczas uroczystości z udziałem premiera i prezydenta Litwy oraz polskiego premiera przejmuje AB Mažeikių Nafta.

3.3.5. Ryzyko i niepewność – okres od podpisania umowy do przejścia kontroli korporacyjnej

W okresie od czerwca do grudnia 2006 roku mają miejsce niespodziewane wydarzenia, na podstawie których PKN może formalnie wycofać się z transakcji⁶, jednak tego nie robi. Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, że było co najmniej kilka przyczyn decyzji o kontynuowaniu akwizycji, które są naszkicowane poniżej.

Poczucie bezpieczeństwa – konstrukcja prawna transakcji

Procedury badania spółki przejmowanej przez Orlen zostały zakończone jeszcze przed zawarciem umowy, z dość optymistyczną konkluzją. Panowało przekonanie, że mimo skomplikowanej sytuacji

⁶ Jak podnosi kilku rozmówców z PKN, kwestia możliwości zastosowania klauzul umownych była przedmiotem kontrowersji oraz wielu analiz prawnych zamawianych przez koncern, a jej ewentualne działanie wcale nie było oczywiste. Szczegóły tych analiz są poza przedmiotem zainteresowania tej pracy. Większość rozmówców za pewnik przyjmuje jednak to, że gdyby istniała wola wycofania się z transakcji w tym okresie, od strony formalnej można było to przeprowadzić. Jeden rozmówca w nienagrywanej części wywiadu powiedział jednak, że prawnie takiej możliwości nie było.

związanej z kupnem rafinerii od bankrutującego właściciela, którego majątek przejmuje syndyk, jest to zakup bezpieczny.

Mnie interesowała także ta kwestia bezpiecznego tytułu do aktywów. Wiadomo było, że transakcja będzie wbrew rządowi Federacji Rosyjskiej, który chciał w brutalny sposób rozwiązać problem Chodorkowskiego. Konsekwentnie zadawaliśmy też pytania doradcy prawnemu spółki co do tego, czy to jest bezpieczne. I oni pod tym względem to bardzo dobrze zabezpieczyli. (PBL3)

Ponadto wierzono, że *due diligence* zostało przeprowadzone dogłębnie i nie ujawniło żadnych niespodziewanych faktów. Menedżerowie firmy byli przekonani, że jeszcze dodatkowo zabezpieczyli zakup przez ustanowienie specjalnego rachunku *escrow*, z którego można skorzystać w razie „ukrytych wad”, nieznanych w trakcie zawarcia umowy problemów z rafinerią: „Przy *due diligence* przed zakupem akcji Możejki Nafta nie znaleźliśmy ani pereł, ani wielkich problemów, a PKN miał ciągle 250 mln USD na *escrow account*” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 117).

Po zakręceniu odnogi rurociągu Drużba oraz pożarze w rafinerii zarząd zlecał kolejne badania doradcom. Mimo zawarcia formalnej umowy, trwało dalsze sprawdzanie spółki: „Praktycznie od sierpnia do grudnia 2006 trwało wielkie *due diligence*, potwierdzające te oświadczenia [tzw. *representations and warranties*, oświadczenia inwestora i zbywcy przy transakcji przejęcia, tu chodzi o oświadczenia Yukosu i rządu Litwy]. Już z pełnym dostępem do informacji. Czy trzeba przeprowadzać *due diligence* po zamknięciu transakcji? Wszystko zależy od rozstrzygnięć zawartych w kontrakcie. Zastrzegliśmy sobie takie dodatkowe badanie litewskiej spółki. W marcu odbyło się kolejne *due diligence*, polegające na potwierdzeniu tych oświadczeń, chcieliśmy upewnić się, że nie ma trupów w szafie” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 119). Od strony prawnej przejęcie było więc dobrze przygotowane i nawet osoby ostrożnie podchodzące do transakcji nie krytykowały tu zarządu, co jest widoczne także w przeprowadzonych wywiadach.

Poczucie bezpieczeństwa – biznesowa logika transakcji

Przedstawiciele spółki potwierdzają, że w okresie między zawarciem umowy o kupnie udziałów a faktyczną finalizacją przejęcia ponownie przeanalizowano ekonomiczne aspekty transakcji, tym razem biorąc

pod uwagę nowe uwarunkowania. Zarząd oraz rada nadzorcza zamawiali w prestiżowych firmach konsultingowych kolejne badania typu *due diligence*, uzyskano także tzw. *fairness opinion*. Analizy potwierdzały, że transakcja, mimo że mniej zyskowa, niż początkowo zakładano, wciąż ma sens. Przede wszystkim model wskazywał, że po zrealizowaniu efektów synergii Możejki będą przynosić Grupie Orlen zysk, choć mniejszy, niż gdyby ropa była dostarczana Drużbą, oraz opóźniony ze względu na konieczność naprawy szkód spowodowanych pożarem. Argumenty na rzecz transakcji związane ze wzmocnieniem pozycji konkurencyjnej Grupy Orlen w Europie Środkowo-Wschodniej (ważny gracz w sektorze rafinacji, ważny odbiorca surowca, uniemożliwienie wejście konkurencji na rynek polski z tańszymi produktami naftowymi) wciąż zachowywały taką samą wagę.

Zarząd po dwóch dramatycznych wydarzeniach robił kolejne *due diligence*. To był chyba Goldman Sachs. I zawsze ta transakcja wychodziła nieco na plusie. Być może nie była bezpośrednio tak zyskowa jak na początku, ale strategicznie ona się broniła. (PKN4)

Niektórzy rozmówcy odrzucali nawet zawartą w moim pytaniu tezę, że zaprzestanie dostaw rurociągiem do Możejki oraz pożar były wydarzeniami, które niezwykle silnie wpłynęły na całe przedsięwzięcie. Podkreślano, że w procesie przygotowań transakcji analizowano różne scenariusze po przejęciu rafinerii i firma była na nie przygotowana. Dlatego wydarzenia, które miały miejsce, w kategoriach bezwzględnych nie zaskoczyły menedżerów. Kolejne badania potwierdzały, że transakcja ekonomicznie ma sens.

Goldman Sachs robił wtedy ponowny przegląd tej transakcji dla zarządu. I okazało się, że nawet po tych dwóch niefortunnych wydarzeniach, wciąż ta transakcja miała sens, to się ciągle opłacało. Tak naprawdę to nawet nie spełnił się najczarniejszy scenariusz, to, co się stało, wypadło w połowie scenariuszy Goldmana Sachsa. (PKN3)

Jak zresztą donosiły po pierwszym trudnym wydarzeniu (odcięcie rury) media litewskie, prezes PKN publicznie deklarował, że odcięcie dostaw ropy przez rurociąg nie spowoduje wycofania się koncernu z zakupu rafinerii: „Prezes polskiego PKN Orlen Igor Chalupiec twierdzi, że firma nie zamierza zatrzymać procesu akwizycji Mażeikię Nafta ani nie zamierza renegecować szczegółów umowy – donosi dziennik »Verslo Zinios«. Uspokajające oświadczenie zostało wydane

w związku z awarią rosyjskiego rurociągu, który był głównym źródłem zaopatrzenia Mażeikių Nafta. Ze względu na niepewność dostaw ropy oraz możliwą rewizję kontraktu [z Orlenem], spadły ceny akcji Mażeikių Nafta na giełdzie w Wilnie” („Baltic States Today”, 16 sierpnia 2006).

Jeden z członków rady nadzorczej potwierdza także, że wydarzenia, które przez opinię publiczną i zewnętrznych obserwatorów były odbierane jako dramatyczne, nie zaskoczyły władz spółki. Retrospektywnie za znacznie bardziej emocjonalnie angażujące uznaje on procesy, które miały miejsce przed zawarciem umów, takie jak na przykład wspomniana wcześniej kwestia tytułu do aktywów.

PKN7: Proces miał charakter inkrementalny... Każde kolejne posiedzenie przybliżało nas... analizowaliśmy po kolei te ryzyka, wahania. (...) były również dyskutowane dodatkowe ryzyka związane z Yukosem. Nad tym spędzaliśmy masę czasu, czy jest tytuł prawny, czy Yukos w ogóle może sprzedać te Możejki. Ale tutaj zabezpieczenie było bardzo dobre. Liczba analiz prawnych była naprawdę ogromna. To był aspekt dramatyczny tego. Druga sprawa to rzeczywiście to, czy to [Możejki] się nie stanie kupą złomu. W sytuacji, gdyby spadła cena ropy, gdyby Rosjanie odcięli rurociąg, gdyby Litwini powiedzieli, że figa, z terminala nie możecie korzystać, wtedy rzeczywiście mówilibyśmy o transakcji, która nie ma sensu. (...)

D.L.: Czy scenariusze były pod kątem tego, kiedy trzeba byłoby się wycofać?

PKN7: Były. To [niespodziewane wydarzenie] wpływało na wartość transakcji, ale nie jej logiki.

D.L.: Czyli ciągle wychodziło, że nawet jak zakręcają rurę, to się opłaca?

PKN7: Tak. Że to się znacznie mniej opłaca, ale to ma sens. I że to był analizowany bardzo starannie, zarząd zadbał o to, czy jest pewność stałości dopływu ropy poprzez terminal. Jakie tankowce wchodzą na Bałtyk etc. Czy będzie możliwość ciągłości zaopatrzenia. Wychodziło, że jest, że marża spada, ale nadal transakcja jest ekonomicznie uzasadniona.

Uczestnicy wydarzeń przyznają jednak, że przerwanie dostaw ropy i pożar w rafinerii to wydarzenia o zupełnie odmiennych charakterystykach i mające także inne konsekwencje menedżerskie.

PKN1: Rurociąg to było ryzyko, skwantyfikowane, policzone, składało się. Była tylko kwestia, czy oni dadzą sobie radę operacyjnie. Czynniki ludzki. I ci Litwini zdecydowali o tej transakcji. Jak się pojedzie

do Butyngi, to się rozumie... bo to jest po prostu terminal na plaży, z zaczepioną w morzu boją, do której przyplływają tankowce... Bardzo nowoczesny obiekt i trochę ludzi tam. I gdyby oni sobie nie dali z przeładunkiem, ze sprowadzaniem ropy... oni dali sobie radę, oni chcieli sobie dać radę, oni chcieli pokazać, że są w stanie działać (...) Pożar miał inny charakter, pożar był szokiem, był niespodziewany (...) Pożar i cały okres po pożarze, kiedy musieliśmy dojść do opinii, co robimy dalej. Pożar niektórych utwierdził w przekonaniu, że robimy dalej, bo nie można ulec, w takiej retoryce wojennej...

D.L.: A wpływ Federacji Rosyjskiej jakoś brano pod uwagę?

PKN1: Rosjanie mogli odciąć rurociąg i to mieliśmy policzone. Rosjanie nie są w stanie zamknąć rynku ropy na świecie, to nie jest gaz. (...) No i Rebgun, to też braliśmy pod uwagę, że jest w stanie zablokować transakcję. (...) Pożar trochę zmienił nasze opinie. (...) Podjęliśmy dodatkowe środki, żeby zapewnić bezpieczeństwo rafinerii po zakupie.

Rozmówcy podkreślają zatem, że mimo spadku rentowności w wyniku konieczności dostaw alternatywnych, transakcja wciąż miała biznesowy sens. Pożar, mimo okresowego spadku mocy przerobowych i kłopotów związanych z koniecznością szybkich dodatkowych inwestycji, nie był uważany z punktu widzenia biznesu za argument w podejmowaniu decyzji o ewentualnym wycofaniu się z transakcji (składał się jednak na ciąg wydarzeń wytwarzających presję na zarząd PKN, o czym piszę w dalszej części studium przypadku). Wynikało to z faktu, że rafineria była ubezpieczona i odbudowa instalacji miała być pokryta z sum uzyskanych z ubezpieczenia, w rezerwie była także kwota 250 milionów USD na rachunku zastrzeżonym, po którą PKN Orlen mógł sięgnąć nawet po zamknięciu transakcji⁷. Jak ujmują to rozmówcy, logika transakcji, której jednym z filarów były kompetencje Orlenu w sektorze rafineryjnym, wciąż obowiązywała.

Możliwości tam wciąż były, były w logice. Takiej prostej logice. Wie pani, nawet gdy idziemy według takiego najbardziej konserwatywnego podejścia od biznesu, to robimy to, na czym się znamy najlepiej, czyli kupujemy rafinerię. (PKN5)

Ponadto nie zmieniała się konkurencyjna sytuacja PKN Orlen, który, jak zauważono już wcześniej, musiał się rozwijać i rosnąć. Firma dysponowała także środkami na inwestycje.

⁷ 3 maja 2010 roku PKN Orlen złożył w Sądzie Arbitrażowym przy Międzynarodowej Izbie Handlowej pozew o zapłatę tej kwoty.

W ogóle dlaczego kupować cokolwiek? Orlen miał wtedy nadwyżki, trzeba było rosnać, dyferencjał sprawiał, że ropa była kupowana z dyskontem, a produkty były sprzedawane po cenach światowych, na dyferencjale się zarabiano. My kupowaliśmy rafinerię, rafinerię, która jest blisko nas i z której produkty zagrażają naszemu rynkowi. To jest logika transakcji, która wciąż przecież tam była. Dziś być może inaczej byśmy na to patrzyli. (PKN5)

Na podstawie przytoczonych faktów i opinii można zaryzykować tezę, że w firmie, już po podpisaniu umowy, panowało przeświadczenie, że transakcję należy doprowadzić do końca, aby pokazać profesjonalizm i determinację, a także pośrednio zaświadczyć o dobrym przygotowaniu przedsięwzięcia.

Przywódtwo i misja

Okres od zawarcia kontraktu do przejścia kontroli operacyjnej nad Mażeikią Nafta był dla zarządu PKN Orlen trudny. Wynikało to nie tylko z konieczności zmagania się z kolejnymi niespodziewanymi problemami z nowo zakupioną rafinerią, lecz także ze zmiany politycznej w następstwie wyborów parlamentarnych z jesieni 2005 roku, zmiany, którą większość członków zarządu odczuwała jako zagrożenie. Warto zaznaczyć w tym miejscu, że w tym zakresie stanowiska strony publicznej, zarządu i rady nadzorczej Orlenu dramatycznie się różnią. Strona publiczna stoi na stanowisku, że prób odwołania po prostu nie było – świadczą o tym twarde fakty – do momentu zamknięcia transakcji Igor Chalupiec i jego zespół pozostali na stanowiskach. Rada nadzorcza firmy mówi z jednej strony o naciskach państwowego właściciela na odwołanie zarządu (zob. część „Nieufność akcjonariusza?”, powyżej). Jeden z rozmówców sądzi, że prezes nie został odwołany tylko dlatego, że był chroniony przez prezydenta.

Były wielokrotne próby odwołania Chalupca. (...) Ale członkowie rady nadzorczej później rozumieli, że w grze jest prezydent. I wiedzieli, że to nie jest tak, że jednoznacznie rząd czegoś nie chce. Że to jest tak, że w rządzie, który jest reprezentowany przez środowisko polityczne, jedna część środowiska jest za, a druga nie. I że to nie jest jasne, jak to będzie. (PBL5)

Co więcej, jak piszą zarówno Cezary Smorszczewski, jak i Igor Chalupiec, podobne wrażenie odnosił rząd Litwy, który w pewnym

momencie odmówił rozmów z przedstawicielami zarządu PKN, twierdząc, że lada chwila nastąpi wymiana kadry zarządzającej PKN.

Na podstawie przeprowadzonych badań można przypuszczać, że głównym sposobem radzenia sobie z poczuciem niestabilności i otoczeniem ocenianym przez członków zarządu jako nieprzyjazne było scementowanie wzajemnych więzi i demonstrowanie jedności. Było to o tyle łatwe, że zarząd wydaje się w tamtym okresie sprawnym zespołem skupionym wokół prezesa o silnej osobowości.

To był zespół niesamowicie zgrany. Oni wszyscy się dobrze znali, szanowali swój profesjonalizm. Tam były osoby z różnym doświadczeniem, i młode, i starsze osoby, ale wszyscy niekwestionowani fachowcy. Też z ogromnymi ambicjami. Tak że każdy z nich robił swoją pracę, a Igor Chalupiec dowodził, trzymał ich wszystkich żelazną ręką. (PKN3)

Potwierdza to jeden z przedstawicieli ówczesnego zarządu.

U nas było bardzo mało różnic opinii. Byliśmy monolitem zupełnym. To był jeden z kłopotów z nami, nie można było nas rozbroić. (...) Można różne rzeczy mówić o naszym zarządzie, ale my byliśmy niekwestionowani *profi*. Naprawdę. Okazywało się, że wiemy, co mówimy. (PKN1)

Ponadto był to zespół stworzony praktycznie w całości (bez członka zarządu mianowanego przez Skarb Państwa) przez prezesa.

Ten zarząd to była grupa stworzona przez Chalupca. To byli jego znajomi. Ten *team* został stworzony od nowa przez niego, jego własna drużyna. Jedyna osoba, która wydawała się obca, to był Kownacki. (PKN8)

Ważne było to, że mianowany przez Skarb Państwa członek zarządu i późniejszy prezes PKN Orlen Piotr Kownacki był zwolennikiem transakcji. Jak mówi jeden z badanych, stanowiło to dla niego wręcz pewnego rodzaju wskazówkę w podejmowaniu decyzji.

Wie pani, gdyby to było tak, że jeśli cyfry by mi mówiły, że ja kupuję spaloną rafinerię, nie byłoby w ogóle dyskusji. Po pierwsze, nie jestem idiotą, po drugie, nie jestem człowiekiem, który by naraził się na nieprzyjemne więzienie. Bo przecież to można było w każdej chwili sprawdzić. Komfort podnosiło także to, że się pojawił Piotr Kownacki, który, nam w wąskim gronie było wiadomo, że on zastąpi Igora Chalupca, to

on też był za tą transakcją, a wiedział, jakie jest nastawienie w gremiach politycznych. (PKN2)

Ja jako nowa osoba dołączyłem do rady i nawet jakbym się zastanawiał, co robić, no to zgodnie z regułą zwykłego zdrowego rozsądku patrzę, jak zachowuje się przedstawiciel Skarbu w zarządzie. Skoro widzę, że on jest za, że wspiera, to ja też rozumiem, że takie jest stanowisko właściciela. (PKN5)

Poczucie jedności zespołu wzmocniała jeszcze deklaracja wewnętrznej solidarności. Szef grupy otwarcie zapowiedział, że będzie bronił swojego zespołu i w razie odwołania kogoś z jego członków także w proteście odejdzie: „Po spotkaniu z przewodniczącym rady nadzorczej [26 marca 2005] Igor zaprosił zarząd Orlenu na prywatne spotkanie w jednej z warszawskich restauracji. To Igor tworzył zespół Orlenu w październiku 2004 roku. Spośród osób z zarządu, każdy znał tylko jego, on skompletował nasz skład (poza reprezentantem Skarbu Państwa) (...). Postanowiliśmy, że będziemy wspólnie, jako zarząd, prezentować swoje stanowisko. Igor powiedział, że jak kogoś z nas odwołają, to on też odchodzi” (Smorszczewski i Grzegorzewski 2008, s. 86).

Można także zauważyć, że wśród członków zarządu istniała silna wiara w sens pracy nad przejęciem rafinerii możejskiej. Jak mówią obserwatorzy ich pracy, menedżerowie wierzyli, że niezależnie od zewnętrznych przeszkód dążą do transakcji, która ma sens biznesowy, to znaczy służy firmie, którą kierują, i długofalowo zapewni jej wzrost.

A poza tym mam wrażenie, że Igor Chalupiec był człowiekiem, który wierzył, że jak się pewne rzeczy zrobi, jak się zwiększy skokowo wartość o 50% i to będzie taki jagielloński projekt... Jest rafineria, która działa, to już się tutaj nie da wiele zmienić, to będzie działało, zostawimy ten biznes lepszy, niż go zastaliśmy. Mam wrażenie, że tutaj znowu dochodzimy do tego przywództwa całego. To była duża odwaga cywilna i przeświadczenie, że jeśli jakaś rzecz się obiektywnie broni, to trzeba to robić, to to po prostu zrobmy. Niech świat jutro będzie lepszy, niż był dzisiaj. (PKN9)

Studiując zebrane materiały, można odnieść wrażenie, że Orlen (firma posiadająca setki pracowników na szczeblach menedżerskich) w kwestii akwizycji był monolitem i wszyscy uczestnicy procesu po-

pierali tę transakcję. Jeden z rozmówców opowiada o tym, że różnice wewnątrz firmy mogły dotyczyć oceny możliwości odniesienia sukcesu (czyli kupna Mażeikię Nafta), ale zdecydowanie nie kwestionowano sensu przedsięwzięcia.

Nie było wewnątrzfirmowej opozycji. Bardziej linia leciała między tymi, którzy wierzyli, że to się uda, a między tymi, którzy mówili: dobrze, to ma sens, ale może się okazać, że z niedźwiedziem nie wygramy. Podejmujemy słuszną decyzję i wielkie wysiłki, ale może się okazać, że to się nie uda. Ale wśród kadry menedżerskiej było powszechne przekonanie, że to było potrzebne.

Nie zauważyłem opozycji w tej formie, że grupa menedżerów wystąpiła, mówiąc: „Panie prezesie, nie wchodźmy w to”. (...)

Każdy trzeźwo myślący człowiek brał pod uwagę, że to się może nie udać, to nie był jedyny *deal*, jaki robiliśmy. Wcześniej robiliśmy przecież w Turcji *deal*⁸, ale Shell tam tak zapłacił, że to nie miało sensu.

Co do Możejek, mam wrażenie, podkreślam „mam wrażenie”, że była tu też taka otoczka patriotyczna. (PKN9)

Dzięki takiemu przekonaniu członkowie zarządu mogli nawet abstrahować od politycznego uwikłania Orlenu. Wydarzenia poprzedzające przejście władzy przez PiS i jawny kryzys struktur państwa wytworzyły przekonanie, że firma zostanie wyjęta spod wpływów polityków.

Ja też mam wrażenie, że też w roku 2004, 2005, po aferze Rywina, wydawało się, że będzie inaczej, i wydawało się, że inaczej będzie na dłużej. (PKN9)

Tego typu podejście zdecydowanie nie podobało się stronie publicznej. Podkreślają oni, że oczekiwanie zupełnego uwolnienia Orlenu od wpływów politycznych jest żądaniem wręcz absurdalnym, przede wszystkim ze względu na to, że jest to firma kluczowa z punktu widzenia zapewnienia Polsce bezpieczeństwa energetycznego i w tym sensie zawsze będzie w orbicie zainteresowania rządzących. Poza tym w obowiązującej wówczas (i obecnie) strukturze akcjonariatu wywieranie wpływu na spółkę było (i jest) uważane za zwyczajny element nadzoru.

⁸ Chodzi o wystąpienie w przetargu na turecki koncern naftowy Tupras w 2005 roku, transakcja jest interesująco opisana choćby w Chalupec i Filipowicz (2009).

Odnosiłem wrażenie, że Igor Chalupec nie rozumiał struktury nadzoru właścicielskiego. Pytał: „Z jakiej racji ja mam się tłumaczyć politykom?”. A my tylko, jako właściciele, chcieliśmy się tylko dowiedzieć, jak ta transakcja wygląda. (PBL3)

Ambicje

Jak powiedziało kilku rozmówców poproszonych o ocenę procesu podejmowania decyzji przy transakcji możejskiej, duże znaczenie miały także cechy charakteru członków zarządu PKN. Kilkakrotnie zwrócono uwagę na ambicję menedżerów i ogromną chęć odniesienia sukcesu.

PKN8: Przy ocenie takich projektów socjologiczny aspekt ambicji jest niebywale istotny. Zarząd parł do transakcji. Musi pani pamiętać, że to są niezwykle ambitni mężczyźni. (...)

D.L.: (...) czy brali pod uwagę alternatywne ulokowanie tych środków?

PKN8: Wówczas nie. Wówczas już byli zorientowani na tę transakcję...

Podczas gdy rada nadzorcza wydaje się wtedy prezentować stanowisko odrobinę bardziej sceptyczne, zarząd jawi się jako grupa zdecydowanie przekonana do transakcji.

Zarząd podjął uchwałę, że jest za, i zarząd był zdecydowanym zwolennikiem tej transakcji. Rada miała więcej wątpliwości. Wszystko opierało się na tym, że gdyby ktoś z konsultantów wskazał, albo opierając się na którymś z raportów, gdyby ktoś wskazał, że pojawiły się ryzyka, które by podważały sensowność tej transakcji, w sposób zupełnie jednoznaczny, no to pewnie byśmy mieli wątpliwości. Czegoś takiego nie było. (PKN7)

Takie nastawienie zarządu potwierdzają także rozmówcy ze strony publicznej:

Tak, spółka argumentowała za. Spółka była już na etapie dalszym, że są zaangażowani, że są w procesie, było pytanie, czy idziemy dalej. To nie było po stronie zarządu jakiegoś większego wahania. To było przekonanie wiodącego akcjonariusza, który miał perspektywę taką, jak oni mówili, plus perspektywę, że zadłużenie spółki będzie takie, że o żadnej dywidendzie nie może być mowy przez następne lata... (...)

Generalnie opcja była taka: zadłużamy spółkę po uszy, nie będziecie widzieli żadnej dywidendy przez rok, robimy tę transakcję w sektorze, co do którego się znamy, rafinacyjnym, ale musimy zapomnieć o tym, co my chcielibyśmy kupować jako właściciel, czyli dostępie do złóż. Oczywiście kwestia jest też, gdzie to mogło się ziścić... (PBL3)

Na tym tle niezwykle interesujące wydają się odpowiedzi osób zaangażowanych w transakcję po stronie zarządu. Podkreślają one, że o ile zatrzymanie dostaw ropy rurociągiem Drużba stanowiło po prostu zmaterializowanie się branego wcześniej pod uwagę ryzyka, o tyle pożar stanowił zdarzenie z obszaru niepewności – nieprzewidywane i niebrane pod uwagę w scenariuszach przygotowywanych w PKN. Opinie przedstawicieli PKN pracujących w tym okresie przy transakcji nie są jednoznaczne. Jedni twierdzą, że w tym momencie decyzja o transakcji wróciła do punktu wyjścia: ponownie zadano podstawowe pytania o funkcjonalność przygotowanego modelu, a sama transakcja stanęła pod znakiem zapytania.

D.L.: Czy rozważali panowie wycofanie się z transakcji na podstawie klauzul makowych [*material adverse change*]?

PKN1: Oczywiście. Szczególnie po pożarze. Po rurociągu nie. [Po pożarze] dopóki żeśmy wszystkiego nie policzyli, dla mnie scenariusz wyjścia z transakcji, jak i pozostania w niej był jednakowo prawdopodobny. Przeliczaliśmy wtedy wszystko od samego początku. Wszystkie aspekty na nowo, czy jesteśmy w stanie to naprawić, ubezpieczenia (...) Ta sytuacja miała wpływ na sytuację rafinerii, ale to się ciągle składało.

Inni mówią, że wciąż była obecna determinacja co do zakupu. Potwierdza to wypowiedź poniżej, a także notatka ze spotkania szefa Kancelarii Prezydenta RP z ambasadorem Litwy (*Notatka informacyjna... 2006*).

Ponadto prezydent był zdeterminowany, żeby zamknąć transakcję. Mimo że członkowie zarządu mówią, że nie mieli do czynienia z żadnymi naciskami, wyczuwali, że sprawa dokończenia transakcji jest priorytetowa.

Nie było nacisków, ani żeby robić, ani żeby nie robić. Ale gdybyśmy postawili na radzie wniosek o unieważnienie transakcji, to bylibyśmy odwołani. (...) Ale i tak bylibyśmy odwołani, i tak wiedziałem, że to się za chwilę zdarzy.... My i tak mieliśmy świadomość, że nas tam nie będzie... (...) Kownacki był już w zarządzie i on by tę transakcję zrobił niezależnie od wszystkiego. (PKN1)

Determinację prezydenta potwierdzają rozmówcy ze strony publicznej:

D.L.: Nie zaświtała nikomu myśl, żeby jednak wycofać po tym porażce?

PBL5: Nie. To było... wtedy to my już walczyliśmy o wygraną, wiedzieliśmy wtedy, że to są wysiłki bezsilnego. Oni nie rozumieją, że na Lecha Kaczyńskiego takie coś działało jak... (...) Nie ma mowy żeby się wycofać. (...) Wtedy już wiedzieliśmy, że musimy zrobić wszystko. (...) Gdyby Chalupiec chciał się wtedy wycofać, to by go zmienił na kogoś, kto doprowadziłby to do końca.

Pewne wyjaśnienie motywacji prezydenta można znaleźć w wywiadzie opublikowanym po jego śmierci w dwumiesięczniku „Arcana” (ramka 3.4).

Ramka 3.4. Fragment wywiadu z prezydentem Lechem Kaczyńskim

Fragment nieautoryzowanego wywiadu Andrzeja Nowaka z Lechem Kaczyńskim, opublikowanego w czasopiśmie „Arcana”.

Cena utraty władzy przez PiS była duża, przede wszystkim, jak się wydaje, w polityce zagranicznej. W tym zwłaszcza w nowej, realizowanej przez pana prezydenta, polityce wschodniej?

Nowa polityka wschodnia była nastawiona przede wszystkim na Zachód. Wstępne moje rozpoznanie naszej sytuacji w Unii Europejskiej i w NATO, zwłaszcza w Unii, wykazało, że pozycja Polski jest marginalna. Chcąc ją wzmocnić, postanowiłem ją oprzeć na kierunku połudowo-wschodnim: przez Ukrainę ku Azerbejdżanowi i Gruzji.

Ponieważ świetnie układały się stosunki z prezydentem Litwy, Valdasem Adamkusem, doszedłem do wniosku, że lepiej będzie działać w parze – ze względu na jego osobisty autorytet, nasze historyczne związki*. Nawiązanie kontaktu z Azerbejdżanem nie było trudne – tak ze względu na pozytywne odniesienie do bolesnego dla nich problemu Nagornego Karabachu, który zabrała Azerom Armenia, jak też na ambicje prezydenta Alijewa, by rządzić swoim krajem niezależnie od Rosji. Również ścisłe kontakty z Gruzją Saakaszwilego udało się nawiązać bardzo szybko. To wszystko zaczęło się jednak oczywiście od Juszczenki, od Ukrainy. Pomysł powiązania tych państw w bloku połączonym współpracą energetyczną i strategiczną wspólnotą

interesów, konkretny pomysł rurociągu Odessa–Brody uzgodniony został na statku, którym pływaliśmy razem z Juszczenką po Dnieprze. Popracowaliśmy razem i już po roku był szczyt energetyczny w Krakowie – z udziałem prezydentów Litwy, Ukrainy, Azerbejdżanu i Gruzji.

(...)

W jakim stopniu zmiana orientacji rządu Donalda Tuska w polityce wschodniej zniweczyła tę linię polityczną, którą próbował realizować pan prezydent?

W dalszym ciągu próbuję ją utrzymać. Skoro Azerbejdżan przyznał mi teraz order Gejdara Alijewa – wiem, że z kilku względów nie wszystkim może się taki order i jego patron podobać – jako drugiemu cudzoziemcowi, po Mściśławie Rostropowiczu, a pierwszemu politykowi – to znaczy, że w Baku jest wciąż zainteresowanie naszą aktywną polityką wobec tego regionu. Podobnie jest z Gruzją.

Zamiast tej polityki oferuje się nam „partnerstwo wschodnie”, które jest związane z ogromną ilością wewnętrznych sprzeczności i które wiąże się także z urażeniem Litwy, odepchniętej w tej szwedzko-polskiej inicjatywie na margines. No i mamy od razu rezultaty. Dokąd pojechała nowa pani prezydent Litwy z pierwszą wizytą? Do Sztokholmu. Polityka ministra Sikorskiego polega na waleniu pięścią w stół wobec słabszych i pokorze wobec silniejszych. Ja prowadziłem politykę dużej wyrozumiałości wobec słabszych naszych partnerów i nieulegania naskiskom silniejszych.

Rozumiałem i rozumiałem bolesny charakter problemu złego traktowania polskiej mniejszości na Litwie, ubolewam nad kompleksami wynikającymi z litewskiego nacjonalizmu i nad ich skutkami dla Polaków w tym kraju. Jednak walenie pięścią w stół i zrywanie strategicznej współpracy z Litwą nie jest dobre.

Ta współpraca w polityce wobec Azerbejdżanu, Gruzji, w pewnym stopniu także Ukrainy, współpraca również na terenie Unii Europejskiej, dawała bardzo dobre rezultaty. Teraz zostawiliśmy Litwę samą w jej polityce oporu wobec dyktatu Moskwy. To wszystko w zamian za drobne korzyści. Albo korzyści czysto PR-owskie, takie jak przyjazd Putina do Polski, albo takie jak otwarcie żeglugi przez Zalew Wiślany. Ta ostatnia kwestia pokazuje jednak, jak należy postępować: decyzja rządu mojego brata, by przekopać Mierzęję Wiślaną na naszym odcinku i w ten sposób odblokować bez żadnej łaski i warunków Rosjan Zalew i port w Elblągu, spowodowała natychmiast reakcję Moskwy: ich gotowość do otwarcia żeglugi przez Cieśninę Piławską. Naszego

przekopu nie mogliby zablokować, więc wolą otworzyć na razie cieśninę, którą potem, w każdej chwili, znowu będą mogli zamknąć. A teraz rząd Tuska ogłosi to jako swój wielki sukces...

Czy jest w ogóle możliwość odnowienia polityki zagranicznej prowadzonej przez pana prezydenta i rząd PiS w latach 2006–2007? W nowych warunkach zewnętrznych, które już od polskiej polityki nie zależą, takich warunkach, jakie obecnie tworzy znacznie gorsza sytuacja na Ukrainie, nowa, mniej skora do współpracy z Warszawą pani prezydent Litwy, coraz większa gotowość do współpracy strategicznej z Rosją w Niemczech czy wreszcie zmiana administracji w Waszyngtonie?

Warunki są obiektywnie dużo trudniejsze. Ale szanse odnowienia naszej polityki pozostają. Polityka na linii litewskiej, łotewskiej, azerskiej, gruzińskiej i ukraińskiej wymaga troskliwego pielęgnowania. Wymaga pewnych ofiar, także materialnych, ale przecież stosunkowo niewielkich jak na rozmiary naszego PKB. Na przykład wykup Możejka był pewną ofiarą. Przekonująco jednak wykazał on, jak ważny był to krok dla Rosji, skoro rafineria w Możejkach została natychmiast podpalona i ten fakt został natychmiast szeroko „rozreklamowany” w niektórych środowiskach w Polsce jako dowód na nieopłacalność naszej polityki.

Nie ma wątpliwości, że polityka prowadzona przez nas jest bardzo „doceniana” w Moskwie. Pytanie tylko, na ile jest ona traktowana tam jako nasza samodzielna polityka, a na ile jako przedłużenie polityki amerykańskiej? Rosyjska propaganda tworzy taki mit – wasalnego związku polskiej polityki wschodniej z Waszyngtonem. Nie wiem, do jakiego stopnia oni sami w ten mit wierzą? Na pewno jednak są przekonani, że związki między naszą polityką a amerykańską są silniejsze, niż one naprawdę są.

* Wszystkie podkreślenia własne (D. L-J.).

Źródło: „Arcana” (2010).

Ponadto latem 2006 roku, na tle oskarżeń o korupcję przy przekształceniach w Mażeikiū Nafta, doszło do zmiany rządu na Litwie. Po zamknięciu dostaw ropy oraz pożarze w rafinerii sytuacja geopolityczna transakcji zmieniła się o tyle, że rząd litewski z podmiotu początkowo niezyczliwego, a następnie neutralnego, stał się orędownikiem przejścia. Dziennik „The Baltic Times” we wrześniu 2006

roku donosił: „Antanas Valionis, były minister spraw zagranicznych i były ambasador Litwy w Polsce, powiedział podczas polsko-litewskiej konferencji w dniu 5 września: »Sprzedaż Mažeikių Nafta Polsce stanowi fakt o wyjątkowym znaczeniu geopolitycznym, nie tylko w kategoriach biznesowych, ale także jako element geopolitycznej bitwy, której sukces lub porażka będzie miała dla nas kluczowe znaczenie«”.

Konsekwencja

Ponieważ w okresie między zawarciem umów a uroczystą fetą w Wilnie w grudniu 2006 roku miały miejsce wydarzenia diametralnie zmieniające sytuację, w której strony doszły do porozumienia co do kupna-sprzedaży rafinerii, zgodnie z zapisami umownymi istniała możliwość wycofania się przez Orlen z zakupu. Na zakończenie przeprowadzonych badań ich uczestnicy odpowiadali na pytanie: „Czy rozważano wycofanie się z transakcji i jakie w tym kontekście padały argumenty?”. Biorąc pod uwagę wcześniejsze animozje pomiędzy ośrodkiem skupionym wokół Ministerstwa Gospodarki a zarządem PKN Orlen, można uznać za zadziwiające to, że odpowiedzi były w tym momencie bardzo spójne. Wydawało się, że niespodziewane wydarzenia mogły stać się doskonałym pretekstem do wywarcia nacisku na PKN, aby wycofał się z transakcji. Po podpisaniu umów zakup był jednak już jednoznacznie i wspólnie (bez wewnętrznych różnic) wspierany przez stronę polską.

D.L.: Była możliwość wycofania się z transakcji. Czy właściciel nie chciał, żeby oni się wycofali?

PBL3: Nie, było, że idziemy do końca, zagryzamy zęby. To by znaczyło, że przegrywamy to starcie. To ciągle miało sens, tylko korzyści mogły topnieć. Po pierwszym problemie, zakręcona rura, byliśmy w sytuacji, że w takim razie kupujemy ropę z morza, z tego rosyjskiego terminala. Myśmy byli w sytuacji takiej, że cały czas ten argument zatopienia Orleń w Polsce działał. Trudno byłoby blokować paliwo z innego kraju Unii Europejskiej, gdyby Możejki kupili Rosjanie. Nie mogło być wojny handlowej. Ciągle działał ten argument, że bazowy scenariusz biznesowy jest wiarygodny i sensowny. (...) a scenariusz, który był rozważany, który my dyskutowaliśmy (...) to jest kwestia dramatyczna. Czy ta transakcja nie ma tyle podwójnych den, że po pierwsze, kupujemy spółkę uzależnioną od jednego kierunku dostaw, zadłużamy Orlen po uszy, Orlen będzie tani, i wobec tego sobie go przejmuje ktoś razem

z Możejkami, razem ze wszystkim. Zastanawialiśmy się nad tym, ale co mieliśmy zrobić? Szczerze spojrzeć w oczy prezesa Chalupca i zapytać?

Ze względu na to, że w tym momencie transakcja została już uznana przez prezydenta za fragment polityki zagranicznej, zatrzymanie jej, jak wskazują niektórzy rozmówcy, nawet niezależnie od argumentów biznesowych, nie było możliwe (choć przedstawiciele Orlenu utrzymują, że także kalkulacje ekonomiczne wciąż wskazywały na sensowność zakupu).

W Ministerstwie Gospodarki nic nie mogliśmy zrobić, bo to już była sprawa prezydenta. Kancelaria Prezydenta wspierała transakcję i tam sprawowano nad nią pieczę. Nawet gdybyśmy chcieli ją zatrzymać, to my już nie mogliśmy. (PBL1)

D.L.: Czy rozważano wycofanie się?

PKN5: Rozważano na serio w tym sensie, że były opinie... była prośba o dodatkowe opinie prawne, była dodatkowa wycena... Ale narastała świadomość, że nawet gdyby zarząd zakwestionował transakcję, to i tak ona zostałaby przeprowadzona już z powodów politycznych.

Z punktu widzenia firmy wydaje się, że kolejny raz dużą rolę odegrały ambicje i chęć zademonstrowania konsekwencji w zachowaniu i decyzjach. W momencie dwóch kryzysowych wydarzeń w firmie panowało przekonanie, że być może jest to „czas próby”, wobec którego należy jeszcze bardziej zewrzeć szeregi.

PKN9: Prawdę powiedziawszy, w momencie kiedy zakręcono... Do tej pory to był normalny *deal*. Wiadomo, że spółki kupują, sprzedają, łączą się. Tu już się zaczęły większe problemy. Po pierwsze, zakręcenie „Przyjaźni”, to dawało ogromne ryzyka, ten fakt pokazywał, że Rosjanie nie odpuszczają. I tak naprawdę ryzyka są istotnie większe, te ryzyka, które sobie wcześniej wymieniliśmy, się materializują i my tak naprawdę możemy tylko i wyłącznie... musimy już reagować. Trzeba było sobie radzić, już nie chodziło o prewencję.

D.L.: Czyli to jest Rubikon o tyle, że nie można było wycofać się z kupna?

PKN9: Można było. Tam była taka klauzula, która mówiła, że w przypadku istotnej zmiany wartości można było się wycofać. Na pewno mielibyśmy wsparcie rządu polskiego, na pewno byśmy zapłacili jakąś tam karę umowną, ale że tak powiem... łatwiejsza by była decyzja o wyjściu z tego *dealu* niż zostanie.

Panowało przekonanie, że fundamentalne powody, dla których zawierana jest transakcja, nie zmieniły się.

D.L.: W takim razie dlaczego zostaliście?

PKN9: Ja bym powiedział tak, po pierwsze, przekonanie, że pewną geopolityczną mapę Europy układamy na najbliższe sto lat. Pamiętajmy, że firma taka jak naftowa musi sobie sama wykreować pewne otoczenie. Dobrze... Użyję słowa „pozycja strategiczna”, to znaczy, jak teraz odpuścimy, to biznesowo też stracimy. Ale też inaczej, pamiętajmy, że ta transakcja nie była też tylko biznesowa, w pewnym sensie w takim rozumieniu potocznym... ona była polityczna, to znaczy była geopolityczna i nikt temu w oczywisty sposób nie zaprzeczy. I to nie tylko dlatego, że to był Orlen, ale na przykład jeśli Chevron wchodzi do Iraku, to też ma to pewne znacznie geopolityczne. Ropa, gaz, tego typu surowce... tu się od geopolityki nie uciekniesz. Nie należy tego mylić z taką partyjną polityką... to była geopolityka. Poza tym, po pierwsze, jak teraz nie kupimy, to już nie kupimy, przez 20 lat skazujemy się na tę pozycję, którą mamy. Nie zwiększymy wartości tej firmy skokowo.

Zaniepokojenie Orlenu nieprzewidzianymi wydarzeniami zmniejszało także to, że firma przyjęła orientację długoterminową. Kalkulowano zysk w długim okresie, a także w odniesieniu do możliwych ruchów alternatywnych wobec Możejki (patrz część „Uderzenie wyprzedzające” powyżej).

Ciągle wierzono, że ten *deal* zwiększa wartość firmy. Mimo tych dwóch Rubikonów. Z bardzo prostego powodu. Po pierwsze, wiadomo było, że to jest wieża, która jest bardzo dla rafinerii ważna, wiadomo było, że wieża stanie z powrotem i rafineria będzie chodzić jak wcześniej, a co do zakręcenia rury, no cóż, są rafinerie na świecie, które zaopatrują się wyłącznie z morza i też funkcjonują. Inaczej, to było też jedno z takich przekonań, które tam panowały, że te problemy potrwać 1, 2, 3, 5 lat, a my Możejki kupujemy nie na 5 lat, tylko na zawsze. Więc to było twierdzenie, że OK, może warto zacisnąć zęby i przejść przez przeszkody po to, żeby finalnie zyskać. (PKN9)

Był to także okres, w którym ponownie, czasem ze zdwojoną siłą, pojawiały się argumenty związane z sytuacją geopolityczną oraz profesjonalną ambicją osób zaangażowanych w przeprowadzenie projektu.

A poza tym jeszcze jakaś taka świadomość, że jeśli ulegniemy, no to ulegniemy, no to zostawimy Litwinów na pastwę Wielkiego Brata...

a dwa, no to sami też pokażemy, że no, można nas zastraszyć, można nas przycisnąć. Chalupec w jakimś wywiadzie powiedział, że on za jedno podziwia Gruzinów. Że to jest tak, że jak im Rosjanie zakręcili prąd, bo Gruzja nie miała wystarczającej ilości prądu, no i to budzi szacunek, bo Gruzini powiedzieli, zakręcajcie sobie (...) Gruzini są mniejszym narodem, mają Ruskich na wyciągnięcie ręki, no i nie uginają się, mówią, że trudno, będziemy siedzieć po ciemku. (...) to było takie patrzenie na ryzyko jako na coś, co się dzieje. W rafineriach pożary się zdarzają. W rafinerii 100% się pali, a 80% wybucha. A z drugiej strony, no, że też, jeśli my w tym momencie pokażemy, że faktycznie tak jak wszyscy mówią, to wystarczy kurek i jest po sprawie. No to po co ta cała zabawa? Jeśli mówimy, że każda rafineria ma wyjście na morze po to, żeby być bezpieczna, no to pokażmy, że sobie damy radę bez tego. Myśmy uważali, że trzeba grać twardo, do końca, i samemu. Pokazać... że możemy. Że to będzie rozgrywka na skalę dziesięciolecia czy stulecia nawet. (PBL5)

Chęć doprowadzenia transakcji do końca, jak mówili niektórzy, była także podyktowana obawą o dalsze zachowania rosyjskich konkurentów oraz dostawcy ropy, obecną wśród niektórych osób zaangażowanych w transakcję. Choć wydaje się, że jest to zagadnienie, które nigdy nie stanęło w dyskusji w sposób otwarty, część badanych mówi o nim bezpośrednio i twierdzi, że miało ono także wpływ na podejmowanie ostatecznej decyzji. Poczucie zagrożenia i niemożność wytłumaczenia go, jak się wówczas wydawało, w języku zrozumiałym dla biznesu, popychały dodatkowo do zamknięcia transakcji.

Nie chcę być identyfikowany jako osoba, która uważa, że rafineria została podpalona, natomiast trudno oprzeć się wrażeniu, że to tak było zupełnie przypadkowo. (...) Ale... w kontekście ryzyk biznesowych, myśmy je przewidzieli, i nawet po pożarze to się wciąż składało. (...) Mieliśmy na to wyliczenia. Ale musi pani zrozumieć nas jako ludzi (...) jeżeli przeciwnik jest tak nieprzejednany, że nie przyjmuje do wiadomości naszej transakcji, mimo że formalnie mówi, że OK... (...) Odcięta jest rura wbrew interesom biznesowym. (...) Fakty pokazują, że przeciwnik jest irracjonalny i coraz bardziej agresywny, a my musimy być do bólu racjonalni. I jakich argumentów my mieliśmy używać – że wycofujemy się z transakcji? Że naszym zdaniem Rosjanie podpalili rafinerię i następnym krokiem będzie zabijanie nas po jednym przez wynajętych morderców płatnych? Czy że myśmy się mylili co do dotychczasowych ekspertyz i jednak po przeliczeniu nie wychodzi? Czyli byśmy kłamali

wobec faktów. Populistycznie moglibyśmy się łatwo wycofać (...) Ale myśmy mieli wyliczenia, że będą odszkodowania, że będzie 250 milionów na tym *escrow account*. (...) I że my wreszcie, widząc desperację tego przeciwnika, widząc, do jakich zachowań od jest zdolny. (...) Ja mówię o sobie, sądziłem, że jeśli ustąpię w czymś małym, poddam się, to potem przeciwnik wejdzie mi na głowę. (PKN2)

Panowała chęć udowodnienia, że transakcja była przygotowana starannie i ze skalkulowanymi różnymi rodzajami ryzyka. Dlatego nawet w sytuacji, gdy realizowane marże były niższe ze względu na logistykę surowcową i produktową przez Butyngę i Kłajpedę oraz konieczne było zmniejszenie mocy przerobowych rafinerii, być może zyski rafinerii się zmniejszyły, ale w oczach decydentów i zwolenników transakcji w ogólnym rozrachunku nie podważało to ekonomicznego sensu zakupu Mażeikię Nafta.

Była raczej determinacja, że OK, sądziliśmy, że będzie łatwiej, jest trudniej, ale mamy pełną świadomość, że to, co my robimy, trzeba zrobić, to jest dobre. Przeszkody się zdarzają w każdym biznesie, katastrofy, nieszczęścia się zdarzają. Trudno, trzeba robić swoje. (...) Udało się nam zmienić opinię publiczną w Polsce. To jest nasz sukces. Straszili nas tą zakręconą rurą, a Możejki mają kilka lat już zakręconą i co – radzą sobie, nie było ani chwili przerwy w pracy rafinerii, pewnie, że zyski z przerobu ropy dowożonej tankowcem są niższe. (PKN9)

Milczące założenia

W przygotowaniu transakcji w ramach opracowywania możliwych scenariuszy rozwoju wypadków oraz programu integracji poakwizycyjnej przyjmowano wiele założeń dotyczących konkretnych wskaźników przyjmowanych do wyliczeń, np. projekcji cen ropy, kosztów frachtu czy prognoz dotyczących popytu na produkty ropopochodne. Jednocześnie jednak wydaje się, że przyjęto dwa założenia, które miały charakter niewypowiedziany wprost bądź też jasny wyłącznie dla osób bezpośrednio zaangażowanych w transakcję. Przede wszystkim chodziło o to, że rosyjskie kompanie naftowe uznawano za graczy kierujących się logiką biznesową i mających na celu maksymalizację swoich zysków w wąskim, finansowym rozumieniu. Takie założenie sprawiało, że scenariusz wstrzymania dostaw do rafinerii mógł robić wrażenie absurdu bądź też efektu rusofobii i czarnowidztwa.

Chciałem powiedzieć, że to ryzyko [odcięcia rurociągu Drużba] było naprawdę szacowane, analizowane, policzone bardzo starannie, czy ta transakcja ma jeszcze sens, gdy zmaterializuje się to ryzyko. (...) Ale założeniem było to, że korporacje rosyjskie są graczem racjonalnym, przy wszystkich politycznych uwarunkowaniach. W związku z tym, że będą mniej skłonne do potencjalnych ruchów przeciwko Orlenowi. (...) Nie sposób było oszacować prawdopodobieństwa, że Rosjanie zakręcą ten rurociąg. Z racjonalnego punktu widzenia trzeba było pozostawić tam płynącą ropę (...) nie da się przestawić rurociągów do Chin. Przyjęliśmy założenie, że to jest fragment pewnego systemu, a Rosjanie rozdzielili to na dwa systemy i jeden później zakręcili. (PKN7)

Inny przedstawiciel wprost przyznaje, że w okresie przygotowywania transakcji przypuszczał, że Transneft będzie kontynuował przesył rurociągiem.

Mój instynkt polityczny zawiódł mnie. Ja myślałem, że Rosjanie nie zakręcą rury. (...) Nie doceniłem tego ryzyka politycznego. (PKN4)

Choć są także wypowiedzi, które wskazują, że nie była to jednoznaczna opinia wśród osób zaangażowanych w transakcję po stronie PKN. Ewentualne obawy rozpraszały jednak wyliczenia doradców, które wskazywały, że nawet przy konieczności zaopatrywania rafinerii drogą morską jej operacje wciąż będą zyskowe.

W ryzykach kluczową kwestią była ta ropa naftowa. Ja (...) mówiłem, że musimy być przygotowani, że ropa będzie odcięta. Znając Rosjan, wiedziałem, że będzie odcięta. Więc skupialiśmy się na alternatywnych kierunkach dostaw. I okazywało się, że są możliwości, że to się wciąż opłaca. I potem życie pokazało, że mieliśmy rację. (PKN2)

Drugim założeniem, które wyłania się z zebranego materiału empirycznego, jest wiara w ciągłość i profesjonalizm zarządzania zarówno całą Grupą Orlen, jak i, w szczególności, nowym nabytkiem na Litwie. Przygotowano niezwykle szczegółowy plan integracji. Zarówno Chalupiec (Chalupiec i Filipowicz 2009), jak i Smorszczewski (Smorszczewski i Grzegorzewski 2007) zaznaczają w swoich książkach, że z ich perspektywy, biorąc pod uwagę rozumiane przez nich standardy profesjonalnego zarządzania transakcjami fuzji i przejęć, zarząd, który doprowadził do transakcji, miał prawo oczekiwać pozostawienia go na stanowiskach do czasu zakończenia integracji firmy. Jeden z przedstawicieli Orlenu w tamtym okresie mówi wręcz:

My robiliśmy tę transakcję, i my powinniśmy integrować Mozejki. Integrowaliśmy Unipetrol już wcześniej. (PKN6)

To nie była transakcja na sto procent pewna. Ona nie mogła się udać przy nieudolnym zarządzaniu czy w ogóle przy braku zarządzania. Tam przyjęto zasadę, że zarząd, który będzie tę transakcję realizował, będzie złożony z profesjonalistów. Plan integracji był rozpisany na konkretne tygodnie... Był przygotowany cały plan restrukturyzacji Mozejek. Przyjęto założenie, że zarządzanie będzie profesjonalne.

W tej samej transakcji, i wszyscy w zarządzie mieli tego świadomość, sam zakup to było może 5–10%, które należało wykonać. (PKN3)

Członkowie zarządu podkreślali także w wywiadach, że był to obszar przez nich wielokrotnie sygnalizowany w analizach dotyczących transakcji. Z tego powodu właśnie nie brali pod uwagę samodzielnego podania się do dymisji. Jednak był to obszar niepewności ostatecznie niewłączony do modelu ze względu na trudności w kwantyfikacji.

D.L.: Przygotowany był dokładny plan integracji. Czy planowano, kto będzie go wdrażał, jeśli panowie wiedzieliście, że zostaniecie odwołani?

PKN1: To był duży czynnik niepewności i tego nie byłem w stanie zmierzyć. Mówiliśmy o tym na prawo i na lewo wszystkim, ale nie mieliśmy jak tego policzyć. (...) I nie byłem tego w stanie skwantyfikować i jakoś włączyć do modelu. Poza tym ja poradziłem sobie z tym emocjonalnie w taki sposób, że stwierdziłem, że to jest problem właściciela, w tym sensie, że to właściciel, jeżeli podejmie taką decyzję, to weźmie na siebie to ryzyko. I dlatego nie składaliśmy rezygnacji. (...) Dla mnie to była kluczowa rzecz. Ten element niepewności był bardzo poważnym czynnikiem i chciałem, żeby oni wzięli to na siebie. I wzięli to na siebie. (...) Uważam, że z punktu widzenia właściciela to jest szaleństwo – odwołanie zarządu po takiej transakcji.

W fazie poakwizycyjnej integracji pokładano szczególne nadzieje. Analizy wskazywały, że nawet w razie ziszczenia się pesymistycznych scenariuszy dotyczących trzech głównych identyfikowanych obszarów ryzyka (cen ropy, dostaw ropy, zachowań konkurentów – według informacji PKN7) zyski z efektów synergii i poprawienia jakości zarządzania pokryją ewentualne straty.

Orlen także zakładał, bo zrobił benchmarking... kupowali od konsultantów parametry z każdej rafinerii na świecie. I na tej podstawie, i na podstawie doświadczeń czeskich oszacowano, o ile można zwiększyć

efektywność rafinerii w Możejках po poprawieniu efektywności zarządzania. Wychodziło, że tam jest jeszcze sporo do zrobienia, że będzie można bardzo poprawić efektywność rafinerii. Że nawet przy braku dopływu ropy rurociągiem to to się będzie równoważyło. Założono, że będzie poprzez wdrożenie dobrych praktyk istotna poprawa procesów. Że da się zaoszczędzić. Jak się porównało parametry benchmarkingowe z Możejkami, to Możejki wyraźnie odstawały. Miały duży potencjał poprawy. (PKN7)

Wielu rozmówców, opierając się także na swej wiedzy z zakresu teorii fuzji i przejęć, twierdziło, że właśnie ze względu na niezwykle znacznie integracji nowego nabytku w ramach grupy zarząd mógł w sposób uzasadniony oczekiwać pozostania na stanowiskach.

Aktywa powinni integrować ludzie, którzy dokonywali tej transakcji. Myślę, że oni wierząc w sens tej transakcji, liczyli, że politycy nie będą tak daleko bezpośrednio ingerować jak w przypadku innych spółek Skarbu Państwa, ze względu na wagę tej transakcji, na wartość tej transakcji, świadomość, że najważniejsza jest ta integracja. (...)

Każdy zarząd zaangażowany w taką transakcję wierzyłby w to, że zostanie pozostawiony na czas integracji, ponieważ ktoś, kto przyjdzie nowy, to będzie musiał zaczynać od początku. (PKN8)

Tymczasem, jak dalej mówi ten sam rozmówca:

Cały czas istniało zagrożenie, czy tego zarządu nie wywalą. (PKN8)

Interesująca jest odpowiedź przedstawicieli strony publicznej na takie ujęcie problemu. Zwracają oni uwagę na to, że po przejściu kontroli operacyjnej nad spółką odwołano wyłącznie jej prezesa Igora Chalupca. Kolejny prezes Piotr Kownacki, po pierwsze, był członkiem zespołu Chalupca i orędownikiem możejskiej akwizycji, po drugie, zadeklarował on oficjalnie linię kontynuacji polityki poprzedniego prezesa i pozostawił większość poprzednich menedżerów na kluczowych stanowiskach w koncernie.

Niepoliczone nie istnieje

Z dzisiejszej perspektywy, cztery lata po zamknięciu transakcji, w obliczu kłopotów rafinerii w Możejках, mnożą się przypuszczenia dotyczące przyczyn niepowodzenia w uzyskaniu planowanego wyniku. Tematyka ta zasadniczo znajduje się poza obszarem zainteresowań tej

pracy. Z perspektywy analizowania niepewności bardzo cenne jest jednak retrospektywne spojrzenie na proces przez jego bezpośrednich uczestników, a nie wyłącznie obserwatorów. Z badań wyłaniają się bowiem bardzo klarownie procesy, które można dość łatwo zaklasyfikować do obszaru niepewności. Kluczowe dla analizy mechanizmów akceptacji niepewności jest odróżnianie przez niemal wszystkich rozmówców (bez zadawania pytania naprowadzającego!) dwóch rodzajów zjawisk. Jedne z nich to te, które pojawiały się w polu widzenia decydentów, jednak nie były przez nich brane pod uwagę, ponieważ nie dawało się ich skwantyfikować i ująć w modelu.

D.L.: Czyli było założenie, że integracja musi być prawidłowo przeprowadzona, żeby to się opłacało?

PKN1: Absolutnie. To była jedna z kluczowych... Podkreślaliśmy to na każdym kroku, we wszystkich materiałach na radę, we wszystkich materiałach na walne. (...) Wszystko było mówione kawa na łąwę.

Nie kwantyfikowaliśmy ryzyka implementacji, my zakładaliśmy, że to się uda, że menedżersko jesteście sobie w stanie z tym poradzić. Założyłem, że tego obszaru nie ma. My tylko o tym mówiliśmy, ale tego nie kwantyfikowaliśmy. Założyliśmy po prostu, że tego nie ma...

Czy Rosjanie zakręcą, czy nie zakręcą kurek, to nikt nie mógł szacować. Jak ja miałem to policzyć? Można było sobie tylko dywagować. (PKN6)

Na pewną pułapkę zawartą w takim rozumowaniu zwraca uwagę jeden z rozmówców:

Do każdego z tych aspektów była odrębna firma konsultingowa. To wjeżdżało na wózkach, to było takie wielkie i ciężkie. Defaultowo zatrudnia się do tego doradców, KPMG, McKinseya etc. I zazębia się ich zakresy prac, tak aby można było porównać. Wyceny były robione przez niezależne firmy konsultingowe i odrębną wycenę zrobił komitet audytu [w radzie nadzorczej] na podstawie swoich uproszczonych analiz. (...) Dla mnie jedną z kluczowych niewiadomych byli Rosjanie, to trudno było przewidzieć i analizować. (...) To było to, czego nie doszacowano. Trzeba było to przekuć w ryzyko. Trzeba było powiedzieć: jedna druga. (...) ale to mądry Polak po szkodziu. Wtedy by wyszło, że to się nie opłaca. (PKN7)

Były także obszary, które uczestnicy wydarzeń zachowywali dla siebie, nie decydując się na głośne wyrażenie obaw czy opinii.

PBL2: Miałem wiele obaw związanych z tą transakcją, zresztą mówiłem o nich wszystkim... Ale... Niektóre rzeczy... że te wszystkie niebezpieczne rzeczy mogą się zdarzyć razem, to nawet przychodziło mi do głowy, znając sytuację, to ja przypuszczałem, że one mogą się zdarzyć.

D.L.: Mówił pan o nich?

PBL2: Nie mówiłem. Oni uznaliby mnie za szaleńca, za wariata. Że i ropy może nie być, że ceny mogą spaść, że rząd Litwy się może odwrócić. To brzmiało jak szaleństwo wtedy.

Drugi typ zjawisk w obszarze niepewności to wydarzenia, których zupełnie nie brano pod uwagę w przygotowywanych scenariuszach. Mieszczą się w tym obszarze co najmniej trzy zdarzenia. Z jednej strony chodzi o zmianę nastawienia Litwinów do PKN, a z drugiej, o brak zaangażowania w fazie integracji po przejęciu. Ponadto głębokość kryzysu ekonomicznego 2007 roku stanowiła dla wszystkich zaskoczenie.

Nikt nie przypuszczał, że największym problemem mogą być sami Litwini. To jest niesamowite. Że Rosjanie, to każdy przypuszczał. Ale... jeszcze jednego zdarzenia też nie wzięto pod uwagę. Mianowicie tego, że PKN Orlen po naszym odwołaniu nie zrobi nic, żeby powiększyć wartość tej firmy. Tam był dobrze przygotowany plan zwiększenia wartości. I tego nikt nie zrobił. (...) Kto mógł przypuszczać, że firma sama z siebie będzie w stanie zrobić zwiększenia wartości spółki Możejki, skoro zrobiła to w Orlen Deutschland, skoro zrobiła to w Unipetrolu. (PKN6)

Kolejny raz jeden z rozmówców podkreśla brak możliwości kwantyfikacji tych obszarów...

Nie było skwantyfikowanego ryzyka rządu litewskiego⁹. Ale to trudno skwantyfikować. Takie rzeczy, jak utrata dostaw ropy, wahania marży i tak dalej... I ten projekt według tych wyliczeń cały czas się składał. (PKN5)

Jeśli chodzi o Litwinów to... myśmy mieli nieprzychylność opinii publicznej w Unipetrolu i potrafiliśmy to odwrócić... Wie pani, tego się nie wyliczy, że opinia publiczna się odwróci. (PKN6)

⁹ Jest to jeden z aspektów wywiadów wynikający z retrospektywnego charakteru projektu. Ze względu na sytuację, w której w momencie prowadzenia badań znajdowała się rafineria w Możejkach (wynikająca, przynajmniej częściowo, z niedobrych relacji Orlenu z rządem Litwy), rozmówcy odnoszą się do tego obszaru. Przyznają oni jednocześnie, że w czasie procesu akwizycyjnego taki obrót sprawy w ogóle nie był brany pod uwagę.

D.L.: A ryzyko rządu litewskiego?

PKN1: Nigdy nie było założenia, że zrobimy to wbrew Litwie.

D.L.: A że Litwa się odwróci?

PKN1: Nie brałem tego zupełnie, w ogóle. To było poza moją wyobraźnią. To był element, którego nie wzięliśmy pod uwagę zupełnie. Ja byłem przekonany, że ta transakcja wywoła erupcję jakiś wspólnych projektów. To co się dzieje teraz, to jest dla mnie największa porażka, co się dzieje teraz. Nie mieściło mi się to w głowie. (PKN1)

Jeśli chodzi o kryzys ekonomiczny, wśród wszystkich rozmówców panowała zgodność: zapaść na rynku ropy przekroczyła najczarniejsze scenariusze opracowywane na potrzeby transakcji.

Kryzysu, takiej skali kryzysu, w ogóle nie braliśmy pod uwagę. Mieliśmy różne optymistyczne i pesymistyczne warianty, ale żaden nie zakładał tego, co się stało. (PKN1)

W zakresie analizy różnego rodzaju ryzyka wskazywanego w procesie przygotowywania przejęcia można zauważyć rozbieżność w opiniach przedstawicieli różnych grup zaangażowanych w ten proces. Według osób zaangażowanych w prace po stronie zarządu tworzono różnorakie scenariusze, także takie, w których kilka rodzajów ryzyka występowało jednocześnie. Jak zaznaczają rozmówcy, transakcja wówczas wciąż okazywała się korzystna.

Na posiedzeniach zarządu w grudniu rozważano kwestię wycofania się z transakcji. To były bardzo dramatyczne narady. (PKN3)

Powtarzaliśmy analizy do znudzenia, wrzucaliśmy dane w model, po zakręceniu rury, po pożarze. Zawsze nam wychodziło, że ta transakcja ma sens, może mniej zarobimy, ale ona ma sens. (PKN10)

Wypowiedzi ze strony rady nadzorczej i ministerstw wskazują, że te analizy nie były im przedstawiane. Przyznają jednak, że nawet nie przychodziło im do głowy, aby o nie prosić, ponieważ wspólne zmaterializowanie się kilku scenariuszy wydawało się bliskie pełnej fikcji.

Każde z tych ryzyk analizowaliśmy osobno. Były to zdarzenia niezależne. Nie, że stanie się a i b, i c. Bo wtedy transakcja nie ma sensu. Problem polega na tym, że każde z tych istotnych ryzyk da się ekonomicznie policzyć, czy to się opłaca, czy nie. Ale nie daje się oszacować, jakie

są prawdopodobieństwa. To się wydawało zbyt mało prawdopodobne, podobnie tak jak ten pożar w rafinerii. (PKN7)

W ostatecznym rozrachunku analizy obszarów ryzyka i niepewności nie były jednak wyłącznym sposobem badania transakcji. Obok możliwych niebezpieczeństw analizowano bowiem także szanse dla Orlenu wynikające z przejęcia. Decydenci musieli ponadto mieć na uwadze ewentualne konsekwencje zakupu rafinerii przez rynkowych rywali.

To nie jest tak, że w tego typu sytuacjach ktoś myśli tylko o ryzykach. Ktoś myśli o ryzykach, ale też o możliwościach. Transakcji się nie robi ze względu na ryzyka, lecz ze względu na możliwości. (PKN5)

Badania w terenie ilustrują, że na podjęcie decyzji o zakupie Mażeikię Nafta przez PKN Orlen miało wpływ wiele czynników generowanych przez interesariuszy transakcji oraz siły otoczenia, na które bezpośredni uczestnicy wydarzeń nie mieli wpływu. W kolejnej części przedstawiam możliwy sposób interpretacji zebranego materiału za pomocą narzędzi oferowanych przez model zaprezentowany w części pierwszej.

Model koordynacji współpracy w świetle studium przypadku

Studium przypadku „Projekt Białystok” opisujące procesy podejmowania decyzji o przejściu Mażeikių Nafta przez PKN Orlen stanowi niezwykle ciekawy materiał do analizy z punktu widzenia teorii współpracy międzyorganizacyjnej. Ponadto wielowątkowość i wielostronność tej transakcji powodują, że wyprowadzone na jej podstawie wnioski można próbować przykładać do innych sytuacji współpracy w biznesie. O szczególnym charakterze tego przypadku świadczą następujące cechy:

- transakcja wielostronna, angażująca bezpośrednio trzech graczy: PKN Orlen, Yukos International, rząd Litwy,
- duża liczba podmiotów zainteresowanych transakcją w sposób bezpośredni (konkurenci Orleń w procesie przejmowania rafinerii, organy działające w imieniu Federacji Rosyjskiej, rząd RP, Kancelaria Prezydenta RP) oraz zaangażowanych w nią w sposób pośredni (Komisja Europejska, sądy europejskie i amerykańskie, firmy doradcze, opinia publiczna kilku krajów),
- rozmiar transakcji – największa polska inwestycja zagraniczna po 1989 roku,
- polityczne tło transakcji – zainteresowanie transakcją rządów kilku państw,
- ropa naftowa – rynek surowca o znaczeniu strategicznym dla współczesnych gospodarek.

4.1. Mechanizmy koordynacji w „Projekcie Białystok”

W odniesieniu do dynamicznego modelu wprowadzonego w pierwszej części pracy, w materiale empirycznym można znaleźć ilustracje mechanizmów zarówno redukcji, jak i akceptowania ryzyka (tabela 4.1, 4.2 i 4.3).

Tabela 4.1. Mechanizmy ograniczające ryzyko i niepewność – kontekstualne – studium przypadku

| Mechanizm koordynacji | Przykłady z materiału empirycznego |
|---|--|
| Brak alternatywnych partnerów do współpracy | <ul style="list-style-type: none"> • Obawa przed wejściem konkurencji do Możejek • Wykluczenie przez zarząd PKN upstreamu jako realnej opcji • Orlen jako jedyny możliwy partner dla Yukosu: Rosjanie wyeliminowani ze względu na kontekst polityczny bankructwa Yukosu, Kazachowie wyeliminowani przez Rosjan, pośpiech Yukosu ze względu na sytuację prawną aktywów możejskich |
| Duże oczekiwane korzyści ze współpracy | <ul style="list-style-type: none"> • Ruch prewencyjny – obawa przed zalaniem rynku polskiego tańszą benzyną w razie przejścia Mażeikię Nafta przez koncern rosyjski bądź kazachski • Możliwość znacznego zwiększenia efektywności rafinerii w wyniku poprawy jakości zarządzania i efektów synergii w ramach Grupy Orlen • Nowoczesne aktywa rafinerii możejskiej |
| Efekty reputacji i doświadczenia | <ul style="list-style-type: none"> • Doświadczenia w integracji czeskiego Unipetrolu • Doświadczenia w restrukturyzacji Orlen Deutschland • Doświadczenia z uczestnictwa w przetargu na turecki Tupras • Wielokrotne badania <i>due dilligence</i> przeprowadzane przez renomowanych doradców • Obawa przed wejściem na Litwę kompanii rosyjskich potęgowana przez poczynania Rosjan na innych środkowoeuropejskich rynkach |
| Wcześniejsza współpraca | <ul style="list-style-type: none"> • Chęć współpracy z Litwinami w ramach szerszego projektu polskiej polityki zagranicznej firmowanej przez Lecha Kaczyńskiego • Brak doświadczeń w przedsięwzięciach upstreamowych • Doświadczenie z Unipetrolelem – skomplikowane aktywa • Doświadczenie z Unipetrolelem – ekipa posiadająca kompetencje w integrowaniu aktywów • Próby współpracy z przedstawicielami Kazachstanu |
| Otoczenie kulturowe | <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie ze strony Kancelarii Prezydenta • Sceptyczne stanowisko Ministerstwa Gospodarki, szczególnie Zespołu ds. Dywersyfikacji Źródeł Energii • Zainteresowanie podmiotów rosyjskich • Monitoring ze strony opinii publicznej • Naciski polityczne wynikające ze strategicznego znaczenia przedsiębiorstw rafineryjnych oraz samego surowca – ropy naftowej |

| | |
|---------------------------|--|
| Otoczenie instytucjonalne | <ul style="list-style-type: none"> • Nieskomplikowana struktura aktywów – czynnik istotny ze względu na przeszłe doświadczenia (po przejściu Unipetrolu) • Uzależnienie procesu przejścia od decyzji kilku jurysdykcji (sytuacja prawna związana z bankrutwem Yukos Oil Company) • Wymagane przyzwolenia rządów RP i Litwy na transakcję • Wymogi nadzoru korporacyjnego w obu krajach • Wymóg zatwierdzenia transakcji przez Unię Europejską |
|---------------------------|--|

Opracowanie własne.

Tabela 4.2. Mechanizmy ograniczające ryzyko i niepewność – konstruowane – studium przypadku

| Mechanizm koordynacji | Przykłady z materiału empirycznego |
|-------------------------------------|--|
| Umowy | <ul style="list-style-type: none"> • Negocjacje trójstronne – uzależnienie umowy z Yukosem od umowy z rządem Litwy • Rozbudowane gwarancje dotyczące możliwości przejścia aktywów Yukosu (rachunek zastrzeżony, klauzula MAC) • Duża liczba analiz prawnych i doradców – prawników |
| Modyfikacja struktury własnościowej | <ul style="list-style-type: none"> • Kupno akcji od dwóch podmiotów w celu skupienia kontroli nad spółką • Nieskomplikowana struktura własnościowa Mażeikių Nafta uważana za dużą zaletę rafinerii |
| Negocjacje | <ul style="list-style-type: none"> • W praktyce odbywające się jednocześnie między trzema podmiotami (PKN Orlen, Yukos International B.V., rząd Litwy) • Pośredni wpływ podmiotów zewnętrznych (np. rząd Polski, Federacja Rosyjska, sądy zagraniczne) • Bezpośrednie wsparcie w działaniach Orlenu ze strony osób trzecich, w tym polityków • Wiązanie z sobą warunków negocjacyjnych, warunkowanie ustaleń sukcesem w negocjacjach z innym partnerem |
| Inwestowanie w dedykowane zasoby | <ul style="list-style-type: none"> • Zatrudnienie doradcy w celu zmiany nastawienia władz litewskich • Powołanie biura upstreamowego PKN Orlen za granicą |
| Poszukiwanie i wybór | <ul style="list-style-type: none"> • Przetarg Yukosu • Przetarg rządu litewskiego • Badania <i>due dilligence</i> Mażeikių Nafta przez Orlen • Rozważanie opcji partnerstwa z Kazachami • Organizowanie finansowania dla transakcji przejścia – konsorcjum banków |

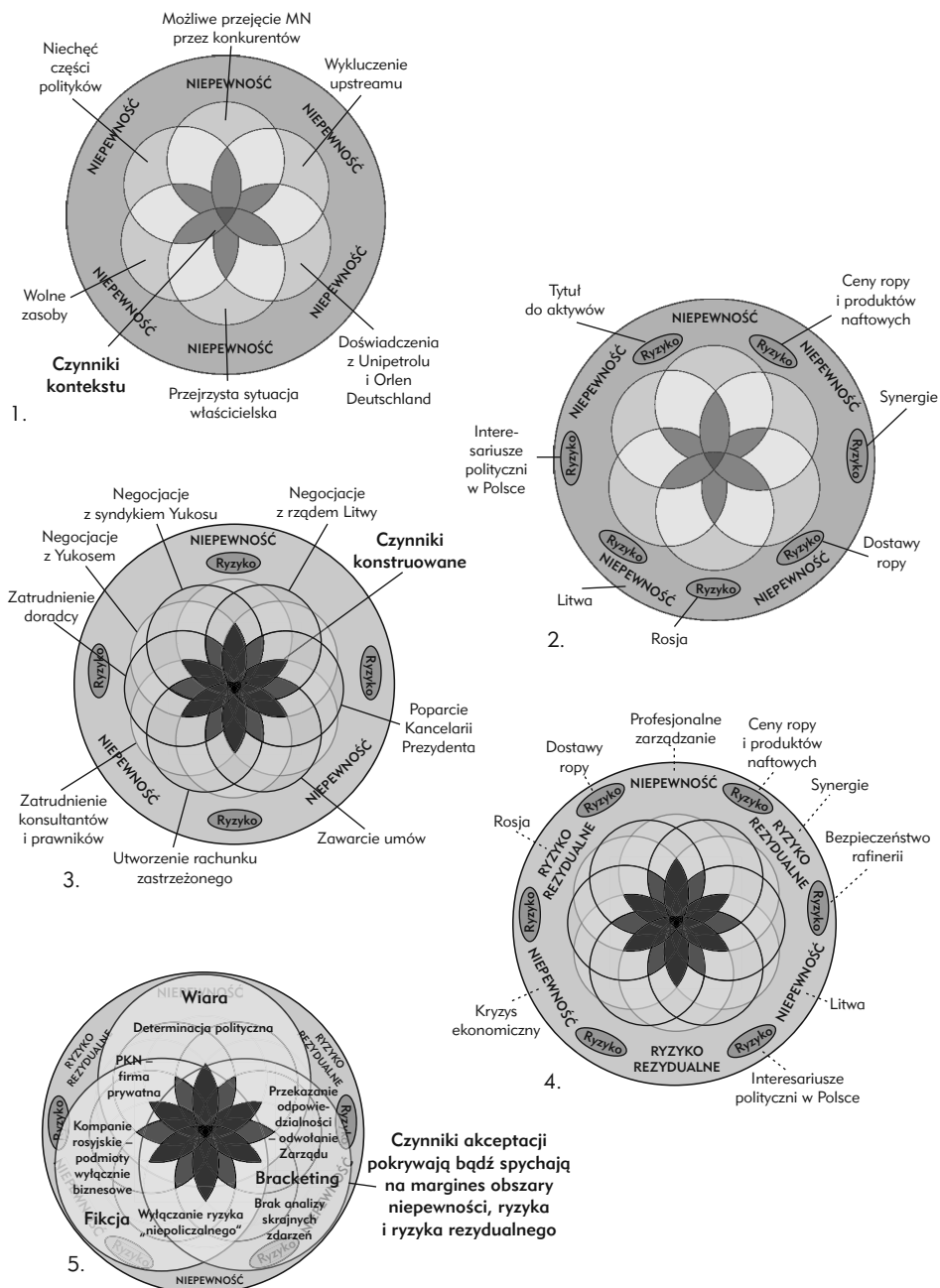
| | |
|-------------------|---|
| Zakres współpracy | <ul style="list-style-type: none"> • Wszyscy członkowie zarządu PKN na różnych etapach zaangażowani w transakcję • Politycy po obu stronach granicy zaangażowani w transakcję • Nieformalne wpływy byłych dyplomatów i urzędników ujawniające się podczas transakcji • Angażowanie mediów po wielu stronach – bezpośrednich i pośrednich uczestników transakcji |
|-------------------|---|

Opracowanie własne.

Tabela 4.3. Mechanizmy akceptacji ryzyka i niepewności – studium przypadku

| Mechanizm koordynacji | Przykłady z materiału empirycznego |
|--|---|
| Fikcja | <ul style="list-style-type: none"> • Po odcięciu dostaw ropy oraz pożarze w rafinerii przeprowadzenie kolejnego <i>due diligence</i> i badania opłacalności w ramach przygotowanego wcześniej modelu transakcji • Stanowisko, że PKN Orlen to prywatna firma i politycy nie powinni się do niej wtrącać • Budowanie wiarygodności opartej na reputacji doradców („przyłoczenie” reputacją) • Orientacja na zysk („zapominanie” w wygodnych momentach, że Orlen jest firmą uwikłaną politycznie, w innych momentach domaganie się wsparcia strony publicznej) • Rozgrywanie niespójności wewnątrz ekipy rządzącej • Założenie o profesjonalizmie zespołu zarządzającego (także na etapie integracji) |
| Ujmowanie w nawias (<i>bracketing</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Prestiż i chęć doprowadzenia transakcji do końca • Spójność grupowa – przekonanie, że przy transakcji pracują najlepsi fachowcy, a profesjonalści nie mogą się mylić • Odrzucanie argumentów zespołu Ministerstwa Gospodarki (upstream jako realna alternatywa, porównanie z konkurentami w Europie Środkowo-Wschodniej) • Analiza konkurencji – OMV i MOL budowały swoją pozycję na bazie upstreamu |
| Wiara za wszelką cenę (<i>the will to believe</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Po zawarciu umowy kupna rafinerii został już tylko akt wiary/akceptacja ryzyka. Świadczą o tym akceptacje kolejnych przewidzianych i nieprzewidywalnych wydarzeń (np. wstrzymanie dostaw, pożar) • Przewidywanie trendu w rozwoju transportu ropociągowego – przekonanie, że i tak trzeba będzie w najbliższej przyszłości ropę przysyłać głównie morzem do wszystkich rafinerii Grupy Orlen • Przekonanie, że bezpieczeństwo energetyczne musi kosztować – transakcja jako narzędzie polityki zagranicznej prezydenta Lecha Kaczyńskiego |

Opracowanie własne.



Opracowanie własne.

Ilustracja 4.1. Mechanizmy koordynacji współpracy – studium przypadku

Ilustracja 4.1 przedstawia wyłaniające się w procesie analizy studium przypadku mechanizmy za pomocą zaproponowanego wcześniej modelu. Widać na nim, w jaki sposób poszczególne rodzaje czynników pozwalających opanować ryzyko i niepewność przybliżają decydentów do sfinalizowania transakcji.

4.1.1. Procesy akceptacji ryzyka

Studium przypadku zwraca uwagę na kluczowe znaczenie pozakalkulacyjnych procesów akceptacji ryzyka, umożliwiających podejmowanie działania przez menedżerów. Mimo niezwykle skrupulatnie prowadzonych procesów badania spółki i możliwych konsekwencji przejścia, a także analizowania rozmaitych scenariuszy rozwoju sytuacji oraz wskazywania różnego rodzaju ryzyka i projektowaniu sposobów jego minimalizowania, sytuacja akwizycji nie była w pełni przewidywalna. Jak ujmuje to sami uczestnicy procesu, wielu typów ryzyka nie dało się precyzyjnie oszacować, a niektórych trudnych zdarzeń, które miały miejsce w procesie akwizycji, nie udało się nawet mgliście przewidzieć.

Gdy decydenci zdawali sobie sprawę z obszarów ryzyka, lecz nie potrafili włączyć ich do opracowanego modelu, zdecydowano się zepchnąć je na dalszy plan lub o nich na czas podejmowania decyzji „zapomnieć”. Tak było, na przykład, z problemem odwołania prezesa PKN Orlen i pytaniem o profesjonalizm zarządzania w fazie integracji, problemem łącznego występowania różnych typów ryzyka czy obawą przed działaniami inspirowanymi przez podmioty nieprzychylnie PKN, mającymi na celu spadek wartości Grupy Orlen.

W transakcji istniał także obszar niepewności złożony ze zdarzeń, których prawdopodobieństwa nawet nie próbowano szacować, ponieważ sam fakt ich zaistnienia, jak ujmuje to rozmówcy, nie mieścił się w ich wyobraźni. Była to na przykład kwestia wycofania się ze wsparcia dla koncernu rządu litewskiego oraz głęboki kryzys na rynku ropy.

Mechanizmami, które w obliczu wymienionych obszarów niepewności umożliwiły podjęcie działań i zdecydowanie się na transakcję, były czynniki określone w modelu jako mechanizmy akceptacji ryzyka. W materiale empirycznym można znaleźć następujące ich ilustracje:

1. **Ujmowanie w nawias (*bracketing*)** – jest widoczne w wypowiedziach dotyczących obszarów niepewności, z których decydenci

zdawali sobie sprawę, jednak ostatecznie decydowali się nie brać ich pod uwagę. Takie pomijanie problemów – w świetle wypowiedzi decydentów – jawi się jako najbardziej naturalna strategia. Przecież – twierdzą w wywiadach – pomijane elementy wymykały się kalkulacji. Jak mówią uczestnicy badań, branie pod uwagę czynników, których nie potrafiono skwantyfikować i dołączyć do modelu używanego w planowaniu transakcji, byłoby „nieracjonalne”.

Do obszarów, które wyłączono z procesu decyzyjnego za pomocą bracketingu, należały na przykład: reakcja podmiotów inspirowanych przez Federację Rosyjską oraz potrzeba stabilizacji, doświadczenia i profesjonalizmu w procesie integracji aktywów. Jak obrazowo wypowiedział się o pierwszym z tych problemów jeden z badanych: „to był problem, z którego zdawałem sobie sprawę, ale nawet nie mówiłem o tym, bo przecież uznali by mnie za szaleńca. No bo jak taką sprawę wyliczyć i przedstawić tak biznesowo?” (PBL2). Proces bracketingu w tym wypadku był jednym z czynników, które umożliwiły akceptację niepewności i doprowadziły do transakcji. Widać to wyraźnie w cytowanych w studium przypadku wypowiedziach PKN1 i PKN7, którzy sami konstatują, że zgodnie z ścisłą konwencją kalkulacji należało prawdopodobnie włączyć te obszary do modelu z prawdopodobieństwem zdarzenia określonym na poziomie 50% – problem polega jednak na tym, że wówczas każda kalkulacja wskazywałaby na bezsens transakcji. Dodatkowo, ze względu na trudności kalkulacyjne i – jak się wydawało – małe prawdopodobieństwa niektórych opcji w scenariuszach, nie tylko nie decydowano się o nich mówić, lecz także nie analizowano ich łącznie – wydawało się, że mało prawdopodobne wypadki nie mogą zdarzyć się wspólnie.

2. **Wiara** – mechanizm ten przejawia się w relacjonowanych zachowaniach i korespondujących z nimi wypowiedziach osób badanych, głównie w odniesieniu do działania zespołu menedżerskiego PKN Orlen oraz Kancelarii Prezydenta RP. Szczególnie w okresie między podpisaniem umowy a przejściem kontroli operacyjnej nad Mażeikią Nafta, gdy jedne – przewidziane wcześniej – rodzaje ryzyka materializują się, a inne zdarzenia zupełnie zaskakują uczestników transakcji, z wypowiedzi niektórych rozmówców wyłania się interesująca interpretacja. Zgodnie z nią, mimo że formalnie prowadzono kolejne procesy sprawdzania biznesowej

sensowności zakupu, poziom zaangażowania interesariuszy był tak wysoki, że wycofanie się z akwizycji faktycznie nie było możliwe. Podobnie można scharakteryzować poziom zaangażowania bezpośrednich decydentów (zarząd PKN), choć należy pamiętać, że w tym obszarze wypowiedzi nie są jednoznaczne. Z jednej strony bowiem bliscy obserwatorzy wydarzeń mówią, że zarząd był zdeterminowany, aby dokończyć przejęcie za wszelką cenę. Natomiast z drugiej strony, sami decydenci podkreślają, że jak najbardziej brali pod uwagę wycofanie się z transakcji, tak długo, aż dodatkowe analizy nie potwierdziły, że jest ona biznesowo uzasadniona. Mechanizm „wiary za wszelką cenę” doprowadzający do akceptacji niepewności opisują części studium przypadku zatytułowane „Konsekwencja” i „Ambicja”. Mówią one o możliwej determinacji politycznej do doprowadzenia transakcji do końca, zarówno ze strony polskich, jak i litewskich polityków, oraz o determinacji i ambicjach osobistych członków zarządu PKN.

3. **Tworzenie fikcji** – mechanizm ten widoczny jest w uznawaniu za pewnik założeń, które są raczej kwestionowane w innych okolicznościach bądź przez innych interesariuszy zaangażowanych w transakcję. Dla decydentów są one jednak ważną płaszczyzną umożliwiającą przekraczanie obszarów niepewności przez skonstruowanie nowych, bardziej klarownych warunków podejmowania działania. Do obszarów, które można zaklasyfikować jako mechanizmy tworzenia fikcji, należą na przykład pewne założenia przyjmowane przez zarząd PKN, szeroko zresztą prezentowane także publicznie. Jedno z nich to przekonanie, że kompanie rosyjskie kierują się w swoich działaniach przede wszystkim ekonomiczną kalkulacją. Umożliwiło to stworzenie określonych modeli i wyliczeń stanowiących podstawy uzasadniania transakcji. Jednocześnie jednak nie doceniono znaczenia polityki Federacji Rosyjskiej realizowanej otwarcie z użyciem narzędzia, jakim jest strategia dotycząca surowców energetycznych. Innym założeniem było używane – czasem prowokacyjnie, jak zresztą przyznają w wywiadach sami przedstawiciele PKN – twierdzenie, że Orlen jest firmą prywatną. W rezultacie, zdaniem osób przyjmujących to założenie, najważniejszym kryterium decyzyjnym powinno być zwiększanie wartości firmy dla akcjonariuszy. Umożliwiało ono zepchnięcie na dalszy plan argumentów opartych na przekonaniu, że Orlen jest firmą, która powinna stanowić narzędzie reali-

zowania polityki państwa w zakresie energii – i w związku z tym powinna kierować się także racjami pozabiznesowymi. Przyjęcie określonych założeń i prezentowanie ich w debacie jako niekwestionowalnych, zdeterminowało kierunek dyskusji o transakcji i sposób argumentacji na jej temat.

4.1.2. Zarządzanie mechanizmami koordynacji

Prezentowane studium przypadku jest także interesujące ze względu na to, że pokazuje projekt zakończony sukcesem (definiowanym wąsko jako osiągnięcie taktycznego celu wskazanego przez zespół menedżerski, zostawiając tym samym na boku dyskusję na temat dalszych losów akwizycji i dyskusję w kategoriach bezpieczeństwa energetycznego kraju). Tym samym pokazuje ono, w jaki sposób świadome i sprawne wykorzystanie mechanizmów koordynacji przez kluczowych graczy do pewnego stopnia zwiększa szanse na realizację zamierzeń zarządczych. Jeśli chodzi o „Projekt Białystok”, zespół Igora Chalupca podszedł do realizowanego przez siebie projektu w sposób systemowy. Przeprowadzono analizę otoczenia i współpracownicy pod kątem możliwości ich wykorzystania w celu realizacji własnych zamierzeń. Jak dowodzą przeprowadzone badania, były to działania zaplanowane, celowe i świadome. Ich pierwszym etapem była analiza otoczenia, podczas której wskazano podmioty zdecydowanie nieprzychylnie, neutralne oraz sprzyjające transakcji. Następnie oceniono, czyje nastawienie i w jakim stopniu można zmienić (np. nie zakładano, że uda się zmienić przeciwników transakcji w jej zdeklarowanych zwolenników, lecz raczej planowano przesunięcie ich na pozycje neutralne). W kolejnej fazie podjęto działania mające na celu zmianę nastawienia konkretnych podmiotów – obejmowały one, między innymi, zatrudnienie doradców, formalne i nieformalne spotkania, a także publikacje prezentujące racje PKN wszystkim interesariuszom i opinii publicznej.

Jednym z kluczowych elementów koordynacji w procesie akwizycji Mażeikię Nafta było dopasowanie do siebie interesów różnych uczestników transakcji. W tym zakresie w wywiadach, nawet ze strony osób sceptycznych wobec transakcji, przebija nuta uznania dla kunsztu menedżerskiego osób przeprowadzających projekt. Najlepszą manifestacją takiego dopasowania interesów jest uzyskanie aktywnego wsparcia dla przejścia ze strony prezydenta Lecha Kaczyń-

skiego, mimo iż można przyjąć niemal za pewnik, że motyw tego poparcia wynikały z przesłanek zupełnie pozabiznesowych.

Dzięki temu, że osoby przeprowadzające akwizycję po stronie PKN zadbały o sprawne stworzenie konstruowanych mechanizmów minimalizacji ryzyka (takich jak umowy, renomowani doradcy biznesowi i kancelarie prawne, spotkania negocjacyjne z zainteresowanymi stronami itd.), zostały stworzone podstawy do wytworzenia się mechanizmów akceptacji niepewności, także wśród interesariuszy Orlenu. Warto zauważyć, jak fundamentalna była zmiana, do której doszło: od niechęci polityków reprezentujących nowy obóz rządzący do ich neutralności bądź zyczliwości wobec transakcji, od początkowego otwartego lekceważenia aż do determinacji w utrzymaniu PKN jako inwestora w Możejkach przez polityków litewskich.

4.1.3. Relacje między mechanizmami koordynacji

Studium przypadku ilustruje, w jaki sposób mechanizmy koordynacji we współpracy międzyorganizacyjnej działają łącznie. Demonstruje ono także zmiany ich znaczenia w miarę postępu transakcji. Pokazuje również, że – mimo dążenia uczestników do racjonalizowania każdej z podjętych decyzji – ważnym elementem „sprawczym” transakcji była akceptacja ryzyka, do której dochodzono za pomocą różnorodnych mechanizmów. Z punktu widzenia tematyki analizowanej w książce interesujące jest to, że obserwatorzy i uczestnicy transakcji, pytani w wywiadach o akceptację niepewności, starają się ją uzasadniać językiem kalkulacji. Jednocześnie przyznają, że konkretnych czynników, o których mówią, jednak kalkulować się nie dało. Na przykład, ówczesni decydenci twierdzą, że transakcja po pożarze i odcięciu dostaw ropy wciąż była opłacalna według wyliczeń w opracowanym modelu. Jednocześnie przyznają oni, że model, który stosowali, nie zawierał niektórych czynników, z których nawet częściowo zdawali sobie sprawę (np. ryzyko profesjonalnego zarządzania, odwrócenie się od PKN rządu litewskiego), ponieważ nie dało się ich skwantyfikować.

Warto zauważyć obecność czynników akceptacji w transakcji, nawet gdy są one usilnie przykrywane językiem kalkulacji. Na podstawie przeanalizowanego materiału wydaje się, że są one co najmniej równie ważnym jak mechanizmy redukcji ryzyka katalizatorem w procesie podejmowania decyzji o aktywności. Niechęć do mówienia o nich w sposób otwarty może wynikać z faktu dominacji języka

(często rozumianej tylko powierzchownie) „racjonalności” w rzeczywistości menedżerskiej (por. Brunsson 1982, Brunsson 2006).

Podsumowując: mimo że codzienność menedżerska, a także literatura menedżerska, są przesiąknięte dążeniem do racjonalności wyborów dokonywanych przez aktorów społecznych (por. Rządca 2003), warto zwrócić uwagę na słowa Krzysztofa Obłója (1986, s. 92), że „nie powinno się wszystkich procesów w pełni racjonalizować, (...) wykorzystanie niekontrolowanych zjawisk w organizacji i jej otoczeniu jest niezbędne w zarządzaniu strategicznym”. W świetle dążenia do racjonalności oraz uzasadniania i bronięcia swoich decyzji w języku kalkulacyjnym zrozumiałe jest przebijające w tej transakcji zabezpieczenie się osobiste decydentów oraz podbudowywanie każdej decyzji dużą liczbą – często nawet zakresowo pokrywających się – analiz.

W „Projekcie Białystok” zwraca także uwagę procesualność transakcji, czyli element naturalny i oczywisty dla praktyków, lecz wciąż w niewystarczającym stopniu oddany w modelach teoretycznych. Przedstawiony w tej pracy model radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością stanowi pewną propozycję przewycięzania wciąż dominującej, statycznej perspektywy w analizie relacji międzyorganizacyjnych. Procesowe ujęcie problemu jest oczywiste w analizie studium przypadku, ponieważ niemal w każdym wywiadzie pojawiają się frazy typu „proszę nie zapominać, że wcześniej wydarzyło się...”, „niech pani pamięta, co miało miejsce na moment przed tym wydarzeniem...”, „nie można zapominać, że działaliśmy, mając świeżo w pamięci...”. Takie wypowiedzi jeszcze raz dobitnie podkreślają palący problem wprowadzenia większej dynamiki do analiz z dziedziny współpracy międzyorganizacyjnej. Wszyscy rozmówcy w jakiś sposób odnoszą się do wcześniejszych doświadczeń swoich i firmy. Sztandarowym przykładem jest tutaj wskazywanie na integrację Unipetrolu i Orlen Deutschland w kontekście nabywania kompetencji przez Orlen. Można przytoczyć także wskazywanie na przegraną rywalizację w OMV i MOL w kontekście nakłaniania PKN do szybkiej inwestycji w upstream, tak jak czynili to niektórzy przedstawiciele strony publicznej.

Studium przypadku Orlen – Mažeikių niezwykle ciekawie ukazuje także dynamikę między czynnikami obecnymi w modelu, w dwóch głównych wymiarach. Z jednej strony, dwa typy czynników kalkulacyjnych (kontekstualne i konstruowane) oddziałują na siebie wzajemnie, z drugiej strony, aby mogły wyłonić się mechanizmy akceptacji ryzyka, potrzebna jest odpowiednia baza w postaci minimalizacji ryzyka.

Tabela 4.4. Czynniki kontekstu jako podstawy czynników konstruowanych (przykłady)

| Czynnik kontekstu... | ... wpływający na... | ... czynnik konstruowany |
|---|----------------------|---|
| Brak alternatyw | | Negocjacje Poszukiwanie i wybór |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Ze strony Yukosu, wobec presji rozstrzygnięć sądowych i konieczności szybkiego zamknięcia transakcji sprzedaży, a także decyzji zapadających w Rosji o przejęciu w ramach upadku korporacji, a nie o kupnie Mażeilkij Nafta, w marcu 2006 roku Orlen staje się jedynym możliwym partnerem do rozmów. | | |
| Duże oczekiwane korzyści | | Inwestowanie w dedykowane zasoby Zakres współpracy |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Zarząd PKN, zdeteminowany, aby przejąć Mażeilkij Nafta choćby jako ruch obronny, decyduje się na zatrudnienie Wojciecha Wróblewskiego w charakterze specjalnego doradcy wyłącznie na potrzeby tej transakcji. Ze względu na to, że transakcja okazuje się przydatnym narzędziem do kształtowania polityki zagranicznej zgodnie z koncepcją urzędującego prezydenta, Lech Kaczyński aktywnie ją popiera. | | |
| Efekty reputacji i doświadczenia | | Poszukiwanie i wybór Negocjacje Umowy |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Ze względu na brak doświadczenia i stosunkowo niewielki kapitał, do marca 2006 roku PKN nie jest traktowany jako poważny oferent ani przez rząd Litwy, ani Yukos. PKN Orlen w negocjacjach korzysta z doświadczenia zebranego przy przejmowaniu Unipetrolu oraz później w walce o turecki Tüpraş. Mając na uwadze doświadczenia związane z integracją Unipetrolu, zarząd PKN dokłada starań, aby upewnić się, że zawierane kontrakty zabezpieczają prawa nowego właściciela rafinerii. | | |

| | |
|--|--|
| Wcześniejsza współpraca | Poszukiwanie i wybór Modyfikacja struktury własnościowej Zakres współpracy |
| <p><i>Przykład empiryczny:</i> PKN jest w publicznych wypowiedziach przedstawicieli rządu litewskiego wprost nazywany firmą nieznana, zatem niebraną poważnie pod uwagę. Ze względu na wcześniejsze ustalenia o podziale udziałów w Mażeikiū Nafta między Ÿukos a rząd Litwy, możliwości dotyczące strukturyzowania transakcji były dość ograniczone. Dzięki wcześniejszemu dobremu kontaktom spotkanie z politykami Litwy umożliwiła zarządowi PKN prezydent Aleksander Kwaśniewski. W przygotowaniu transakcji, w sposób pośredni i nieformalny, uczestniczą także ambasady obu stron.</p> <p>Otoczenie kulturowe</p> | <p>Negocjacje Inwestowanie w dedykowane zasoby</p> |
| <p><i>Przykład empiryczny:</i> Jeden z rozmówców zaangażowanych w negocjacje z syndykiem Ÿukosu wprost określa przyczyny swojego sukcesu: „z Rosjanami trzeba umieć rozmawiać. Mnie się udało, ponieważ potrafiłem wejść w ich buty i zrozumieć, o co im chodzi” (PKN2). Świadomość wpływu specyficznej kultury politycznej na Litwie skłania PKN Orlen do zatrudnienia nie tylko firm doradczych mających doświadczenie na tamtejszym rynku, lecz także specjalnego doradcy zarządu, którego zadaniem było głównie nieformalne zdobywanie informacji na temat atmosfery wokół transakcji.</p> <p>Otoczenie instytucjonalne</p> | <p>Umowy Negocjacje Zakres współpracy</p> |
| <p><i>Przykład empiryczny:</i> Na kształt umów między rządem Litwy a PKN Orlen wpływają czynniki instytucjonalne określone przez środowisko zarówno polskie, jak i litewskie (np. wymogi nadzoru korporacyjnego, konieczność akceptacji umowy przez litewski parlament). Przebieg negocjacji jest w dużej mierze uzależniony od wyroków zapadających jednocześnie w zagranicznych sądach, tj. w Stanach Zjednoczonych, Holandii i Rosji. Ze względu na specyfikę sektora naftowego i jego rolę w dzisiejszej gospodarce, a także znaczenie dla budżetów państw, liczba podmiotów zainteresowanych i zaangażowanych w transakcję rozszerza się znacznie poza zainteresowane przejęciem firmy oraz właścicieli rafinerii.</p> <p>Opracowanie własne.</p> | |

Tabela 4.5. Wzajemne oddziaływanie czynników kontekstu – przykłady

| Czynnik kontekstu... | ... wpływający na... | ... inny czynnik kontekstu |
|--|----------------------|---|
| Wczesniejsza współpraca | | Efekty reputacji i doświadczenia |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Brak wcześniejszej obecności PKN Orlen na Litwie oraz stosunkowo późne włączenie się w fuzje i przejęcia w Europie Środkowo-Wschodniej powodują początkowo dość lekceważące traktowanie koncernu przez partnerów. | | |
| Otoczenie kulturowe | | Duże oczekiwane korzyści ze współpracy |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Koncepcja polityki zagranicznej nowo wybranego prezydenta RP powoduje, że transakcja staje się jej użytecznym fragmentem, a oczekiwane korzyści ze współpracy wychodzą poza obszar zysku dla zaangażowanych firm. | | |
| Otoczenie instytucjonalne | | Brak alternatywnych partnerów do współpracy |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Ze względu na trudną sytuację Yukosu i uwikłanie w procesy upadłościowe w Rosji oraz powiązanie z nimi postępowania przed sądami innych państw i związaną z tym presją czasu, PKN Orlen staje się jedynym oferentem brany pod uwagę w procesie sprzedaży rafinerii. | | |
| Brak alternatywnych partnerów do współpracy | | Efekty reputacji i doświadczenia |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Brak alternatywy wobec PKN i presja czasu unieważniają brak reputacji i doświadczeń w oczach Litwinów (w oczach PKN firma miała już doświadczenie zdobyte przez Unipetrol i Orlen Deutschland). | | |
| Efekty reputacji i doświadczenia | | Duże oczekiwane korzyści ze współpracy |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Dzięki swoim wcześniejszym doświadczeniom Orlen zakłada, że jest w stanie zrestrukturyzować i zintegrować Mozejki z resztą Grupy, tak aby przynosiły one duży zysk i żeby uzyskać efekty synergii. | | |

Opracowanie własne.

Tabela 4.6. Wzajemne oddziaływania czynników konstruowanych – przykłady

| Czynnik konstruowany... | ... oddziałujący na... | ... inny czynnik konstruowany |
|---|------------------------|-------------------------------------|
| Negocjacje | | Umowy |
| <i>Przykład empiryczny:</i> W wyniku negocjacji prowadzonych jednocześnie przez trzy zainteresowane strony (PKN, Yukos International B.V., rząd Litwy) powstają dwie umowy, które są formalnie niezależne, jednak faktycznie, z perspektywy PKN, nawzajem się warunkujące. Ponadto jednocześnie toczona są negocjacje o zawieranie kontraktów na gwarancje dostaw ropy (PKN – koncerny naftowe). | | |
| Umowy | | Modyfikacja struktury własnościowej |
| <i>Przykład empiryczny:</i> W wyniku umów zawartych między PKN Orlen a rządem Litwy oraz PKN a Yukos International B.V. powstaje nowy układ własnościowy w Mażeikių Nafta. | | |
| Zakres współpracy | | Negocjacje |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Formuła i atmosfera negocjacji z rządem Litwy zmieniają się w zależności od wyrażonego zaangażowania przez polski rząd oraz prezydenta. | | |
| Investowanie w dedykowane zasoby | | Poszukiwanie i wybór |
| <i>Przykład empiryczny:</i> Dzięki zatrudnieniu specjalnego doradcy zarządu oraz agencji PR Orlen stopniowo staje się poważnym podmiotem w grze o Mażeikių Nafta. | | |

Opracowanie własne.

Za akceptacją niepewności, w opinii uczestników wydarzeń, przemawiały argumenty mające swoje korzenie w mechanizmach minimalizujących ryzyko. Na przykład, ze względu na zasoby zainwestowane w tworzenie mechanizmów konstruowanych redukujących ryzyko (m.in. negocjacje z Yukosem, negocjacje z rządem Litwy, zawarcie umów i poddanie ich procedurze weryfikacji i akceptacji, porozumienie dotyczące utworzenia rachunku zastrzeżonego) łatwiejsze było wyłonienie się mechanizmu wiary za wszelką cenę. Podobnie wysiłki włożone w proces badania rafinerii przez renomowanych doradców, różnego rodzaju analizy, ekspertyzy i opracowywanie wariantów rozwoju sytuacji, umożliwiły wyłonienie się mechanizmu fikcji polegającego na uznaniu kompanii rosyjskich (szczególnie Transnieftu) za kierujące się wąsko rozumianym rachunkiem ekonomicznym.

Zarysowane powyżej dynamiczne relacje między mechanizmami radzenia sobie z ryzykiem wskazują na co najmniej dwie istotne cechy czynników akceptacji. Po pierwsze, nie biorą się one znikąd i aby się wyłoniły, musi istnieć odpowiednia podstawa w postaci czynników ograniczających ryzyko. Innymi słowy, mechanizmy akceptacji wyłaniają się na podstawie mechanizmów minimalizacji ryzyka. Po drugie, decydenci mogą się indywidualnie różnić w obszarach niepewności, które są w stanie akceptować. Do podjęcia działania dla jednych z nich potrzebna baza w postaci czynników minimalizacji musi być większa niż dla innych.

Podsumowując, na podstawie połączenia modelu z badaniem empirycznym można podjąć próbę dalszego rozwoju modelu w kierunku wskazania na dynamikę między czynnikami redukcji i akceptacji ryzyka. Relacje te byłyby interesującym i wartościowym kierunkiem dalszych badań. Wydaje się, że mogą one przybierać co najmniej trzy formy (por. Latusek i Vlaar 2008):

- 1) mogą być wobec siebie substytucyjne,
- 2) mogą działać na zasadzie wzajemnego wzmocnienia się,
- 3) mechanizmy redukcji są konieczne do funkcjonowania mechanizmów akceptacji.

Po pierwsze, ograniczanie niepewności i kontrolowanie ryzyka poprzez czynniki kontekstu bądź też za pomocą stosowanych przez partnerów narzędzi koordynacji zmniejsza obszar niepewności i ryzyka rezydualnego. Dzięki temu obszar, który ewentualnie wymagałby działania mechanizmów akceptacji niepewności i ryzyka, zmniejsza się.

Podobnie, jeśli partnerzy nie mogą rozpocząć żadnego z procesów „zawieszenia”, potrzebne jest redukowanie niepewności i kontrolowanie ryzyka za pomocą mechanizmów kontekstowych i konstruowanych, tak aby pozostały obszar niepewności zmniejszał się aż do poziomu akceptowalnego przez strony.

Po drugie, należy zauważyć, że procesy „zawieszenia” nie rozpoczynają się w próżni, lecz podstawę dla nich stanowią wiedza, kształt i atmosfera relacji określona przez czynniki redukcji ryzyka. Procesy „zawieszenia”, jeśli nie byłyby podbudowane racjonalnymi mechanizmami redukcji ryzyka, nazwalibyśmy pewnie naiwnością, łatwowiernością lub myśleniem życzeniowym (Hardin 1993, Sztompka 1999a). Procesy fikcji mogą być tworzone, jeśli obie strony demonstrują, na przykład przez konstruowane czynniki koordynacji, że współpraca z partnerem jest dla nich istotna i są podmiotami wiarygodnymi. Wiedza na temat partnera zdobywana w procesie redukcji ryzyka zwiększa także możliwość „ujmowania w nawias” ewentualnych wątpliwości. W razie kłopotów wzmacnia ona również chęć i możliwość wiary w to, że ewentualne nieporozumienia zostaną rozstrzygnięte korzystnie. Innymi słowy, aktorzy nie będą skorzy do akceptowania ryzyka, gdy brakuje im informacji i wiedzy na temat partnera. Dopiero gdy biorąc pod uwagę cechy otoczenia i kontekstu relacji, został podjęty wysiłek na rzecz zbliżenia stron, na przykład przez negocjacje albo zawarcie umów, mogą zaistnieć warunki odpowiednie do zaangażowania w procesy akceptacji ryzyka. Łatwiej jest akceptować niepewność i ryzyko, gdy wszystko, co wydawało się możliwe do zrobienia, aby zbliżyć strony do siebie, zostało zrobione.

Po trzecie, relacja substytucji nie ma charakteru pełnego, tj. mechanizmy pozaracjonalne nie mogą w równym stopniu zastąpić mechanizmów racjonalnych. Jak wynika z dwóch pierwszych współzależności, partnerzy zaakceptują niepewność i ryzyko tylko wówczas, gdy zostały one już zminimalizowane za pomocą czynników kontekstu i konstruowanych. Nie chodzi tylko o to, że rezydualne ryzyko i niepewność mogą być po prostu zbyt duże, aby je „przekroczyć” i mimo ich obecności wejść we współpracę, ale także o to, że procesy racjonalne są niezbędne do tego, aby mechanizmy akceptacji mogły w ogóle zaistnieć.

4.2. Zalety dynamicznego modelu koordynacji współpracy między organizacjami

4.2.1. Istotność i rygor

Model koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej, powstały na podstawie badań literatury przedmiotu oraz studium przypadku, stanowi propozycję koncepcji, która zachowuje jednocześnie wymogi akademickiego rygoru oraz praktycznej istotności. Jest to możliwe przez połączenie w jednym projekcie spojrzenia z dwóch stron – po pierwsze, przez dorobek koncepcyjny z obszaru relacji międzyorganizacyjnych, a po drugie, przez praktyczne doświadczenia płynące z analizowanego przypadku. Tym sposobem wpisuje się on w nurt wskazujący, że nauki o zarządzaniu są jednocześnie praktyczne i teoretyczne (Czarniawska-Joerges 1994). O potrzebie pogodzenia wymogów praktyki i teorii, szczególnie w obszarze nauk o zarządzaniu, pisze Jemielniak (2008a, s. 168): „nauki o zarządzaniu muszą przeformułować swoją relację ze światem praktyki. Dbając o aspekt akademicki, muszą one jednocześnie otworzyć się na praktyczną wiedzę i bardziej dokładnie wsłuchiwać się w głos aktorów organizacyjnych, zamiast narzucać im teoretyczne (i często wymyślne) modele. Możliwości świata nauki do kierowania praktykami są ograniczone, i potrzeba w tej dziedzinie skromności. Jednak jeśli praktycy proszą o wskazówki, naszą odpowiedzialnością, jako teoretyków zarządzania, jest odpowiedzieć na ich prośbę”.

Włączając do obszaru analizy problematykę akceptacji ryzyka, model ten poszerza dostępny katalog mechanizmów koordynacji o procesy występujące w praktyce i stosowane przez menedżerów, jednak często nieuwjmowane w akademickich analizach ze względu na trudności konceptualizacyjne.

Ponadto zwracając uwagę na relację między czynnikami akceptacji i redukcji ryzyka, model przesuwa perspektywę badań w relacjach międzyorganizacyjnych w kierunku ich wewnętrznej dynamiki. Innymi słowy, zwraca on uwagę na znaczenie czynników endogenicznych, obok stosunkowo dobrze zbadanych czynników egzogenicznych, w procesach koordynacji (Ebers 1999). Prezentowany model pokazuje, że oprócz czynników egzogenicznych, związanych z faktem, że organizacje przede wszystkim współpracują w reakcji na impulsy z otoczenia, a formy koordynacji są efektem wpływów

zewnątrznych i wyjściowych uwarunkowań, istnieje obszar endogenicznego kształtowania relacji (por. Kim i Mahoney 2006). Mechanizmy akceptacji ryzyka są bowiem, jak wskazuje studium przypadku „Projekt Białystok”, konstruowane dynamicznie w interakcjach między decydentami. W problematyce koordynacji współpracy istnieje zatem ważny obszar, który może być kształtowany przez uczestników relacji w procesach interakcji.

4.2.2. Integracja

Dotychczasowe analizy koordynacji relacji międzyorganizacyjnych były zdominowane przez perspektywy kalkulacyjne, skupione na języku zasobów i formalnych metod koordynacji (Cropper i in. 2008b, s. 722). Poza obszarem formalnym jedynym mechanizmem obecnym w istniejących badaniach jest zaufanie (Bachmann i Zaheer 2006). Prezentowany model stanowi propozycję zrównoważenia tej sytuacji, przez wprowadzenie do tematyki koordynacji mechanizmów pozaracjonalnych, które, jak wskazuje studium przypadku, jeśli chodzi o praktyczną rolę, są co najmniej równie istotne. Niektórzy badacze zwracają ostatnio uwagę na mocno obecne w literaturze nauk o zarządzaniu problemy związane z często występującymi napięciami i dwoistością wielu koncepcji (Andriopoulos i Lewis 2009, Farjoun 2010). Na tym tle prezentowany model stanowi próbę wskazania, że pozornie różniące się od siebie perspektywy są faktycznie z sobą sprzężone i połączone z perspektywy praktyki. Co więcej, dla rozumienia problemów menedżerskich korzystne są próby ich łączenia i wskazywania, jak mogą one nawzajem się uzupełniać i wzbogacać.

Bachmann i Zaheer (2006) wskazują, że problemem w zestawianiu z sobą cząstkowych badań empirycznych poświęconych relacjom międzyorganizacyjnym jest to, że często opierają się one na nieprzystających do siebie założeniach, z jednej strony płynących z nurtu ekonomicznego, z drugiej – socjologicznego. Wypracowany w tym projekcie badawczym model odpowiada wprost na podniesioną przez tych autorów potrzebę tworzenia koncepcji interdyscyplinarnych, które mogą pozwolić na lepsze zrozumienie, a nie wyłącznie bardziej elegancki sposób opisu relacji międzyorganizacyjnych. O potrzebie koncepcji interdyscyplinarnych piszą także, w eseju oceniającym obecny stan wiedzy na temat relacji międzyorganizacyjnych, Cropper i współpracownicy (2008b, s. 731): „Różne perspektywy badawcze

i wiedza tworzona w ich ramach z czasem uformowały specjalistyczne »silosy« w badaniach IOR, w których badacze niezwykle rzadko korzystają z prac powstałych poza ich własnym obszarem, przyczyniają się do ich rozwoju czy nawet uznają istnienie takich prac. (...) obecna fragmentacja badań IOR każe zadać pytanie, czy uzasadnione jest mówienie o relacjach międzyorganizacyjnych jako wyraźnej, osobnej dziedzinie badań, czy też jest to raczej szereg specjalistycznych obszarów silnie zakorzenionych w innych dziedzinach (np. teoria organizacji, geografia ekonomiczna, teoria instytucjonalna, kapitał społeczny itd.), które po prostu koncentrują się na tym samym obiekcie badawczym – relacji między organizacjami”. Jednak jak dalej piszą ci sami autorzy (Cropper i in. 2008, s. 733–736), prawdopodobnie mamy do czynienia z wyłaniającą się dziedziną badań. Wskazuje na to fakt, że istnieje zgoda co do ustawienia relacji pomiędzy niezależnymi podmiotami jako głównego obiektu badań, ponadto na forach naukowych toczy się dialog, w którym pojęcie IOR/relacji międzyorganizacyjnych zajmuje centralną i niekwestionowaną pozycję (mamy poświęcone wyłącznie relacjom międzyorganizacyjnym edycje czasopism, seminaria badawcze, zespoły badawcze, publikacje zbiorcze). Właśnie ze względu na to, że relacje między organizacjami to dopiero wyłaniający się obszar badań (w rozumieniu instytucjonalnym, por. Dimaggio i Powell 1983) w ramach nauk o zarządzaniu i nauk o organizacji, tworzenie koncepcji interdyscyplinarnych ma szczególne znaczenie dla jego powstawania.

4.3. Ograniczenia modelu koordynacji współpracy między organizacjami – problemy do dalszych badań

Część ograniczeń prezentowanych wniosków wynika z przyjętej metody badawczej. Metody jakościowe mają inne niż metody ilościowe obszary zastosowań i inne kryteria oceny wiarygodności. Jest to tematyka szeroko omówiona w literaturze przedmiotu (zob. np. Konecki 2000, Kostera 1998, Yin 2003), częściowo o ograniczeniach tych piszę w części 3.1. Metoda badawcza.

Jednym z najistotniejszych ograniczeń prezentowanej analizy jest wspomniany już wcześniej (zob. część 4.1.3.) fakt, że wyłącznie zary-

sowany został problem dynamicznych wewnętrznych relacji między czynnikami minimalizacji i akceptacji ryzyka. Przeprowadzone badania nie pozwalają jednak na wyciągnięcie ugruntowanych wniosków w tym zakresie, a jedynie na sformułowanie zaprezentowanych wstępnych hipotez. Dynamika wewnętrzna między mechanizmami redukcji i akceptacji ryzyka jest z pewnością jednym z najistotniejszych obszarów, w których należałoby przeprowadzić dalsze badania. Niewątpliwie wartościowym projektem byłyby na przykład badania ilościowe, w których na podstawie zaprezentowanych tutaj wniosków poddano by testowi ugruntowane hipotezy o relacjach między metodami koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej. Zaproponowane trzy typy relacji stanowią jedynie skromny wstęp do tej szerokiej problematyki, a każda z nich może stać się źródłem sformułowania problemu badawczego w niezależnym projekcie badawczym. Ciekawy byłby projekt badań eksperymentalnych, gdzie można byłoby manipulować czynnikami akceptacji i ograniczania ryzyka, a tym samym przybliżyć nas do wiedzy na temat relacji między nimi. Wyzwaniem związanym z dalszymi badaniami jest jednak operacjonalizacja relacji między mechanizmami radzenia sobie z ryzykiem.

Kolejne ograniczenia pracy można przedstawić w formie programu dalszych możliwych badań, zarówno empirycznych, jak i koncepcyjnych:

- Pytanie o przyczyny i podstawy relacji międzyorganizacyjnych. Ze względu na to, że dotychczasowe badania w obszarze IOR były prowadzone przede wszystkim z perspektywy ekonomicznej, głównie teorii kosztów transakcyjnych i szkoły zasobowej, jest to język i sposób wyjaśniania dominujący w istniejących koncepcjach. Tymczasem na podstawie przeprowadzonego studium przypadku wydaje się, że równie interesujące i wzbogacające dorobek wyłaniającego się obszaru badań byłyby analizy przyjmujące alternatywne perspektywy teoretyczne. Warto byłoby, na przykład, zastosować w badaniach koncepcję gry czy władzy.
- Dużym wyzwaniem, jedynie zarysowanym w tej pracy, jest badanie międzyorganizacyjnych relacji wielostronnych. Z jednej strony chodzi tutaj o konceptualizację relacji międzyorganizacyjnych, szczególnie w sytuacjach korespondujących z opisywanym przypadkiem, gdy niezwykle trudno jest nie tylko wskazać partnerów dokonujących transakcji (choć formalnie może wydawać się to proste), ale także zarysować granice między interesariuszami

a decydentami. Z drugiej zaś strony nierozwiązanym problemem pozostają kwestie metodologiczne, przede wszystkim operacjonalizacji poszczególnych aspektów relacji i powiązań między nimi, oraz sposoby pomiaru relacji międzyorganizacyjnych.

- Z perspektywy opracowanego modelu istotne byłoby przeprowadzenie analogicznych badań transakcji w innych sektorach. Dopiero wówczas można byłoby pokusić się o tworzenie uogólnień analitycznych, które dałyby podstawę formułowania, na przykład, praktycznych zaleceń.
- Ciągłe kwestią niewystarczająco opracowaną w istniejących publikacjach jest temporalny aspekt relacji międzyorganizacyjnych. Obejmuje on niezwykle szeroki zakres zagadnień: dynamikę między endogenicznymi i egzogenicznymi czynnikami kształtującymi proces koordynacji, dynamikę między mechanizmami formalnymi i nieformalnymi, a wreszcie dynamikę między redukcją a akceptacją ryzyka. Projekty badań empirycznych, które pozwalałyby uzyskać wgląd w te dynamiczne procesy, byłyby niezwykle cenne.
- Problem kształtowania relacji przez czynniki egzogeniczne i endogeniczne wymaga pogłębionej analizy, zarówno koncepcyjnej, jak i empirycznej. Może mieć on istotne konsekwencje dla sposobu zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi, ponieważ w jego centrum leży problematyka możliwości kształtowania relacji przez samych menedżerów.

4.4. Wkład w teorię organizacji i zarządzania

Przeprowadzona analiza oferuje trojakiemu rodzajowi wkład w naukę o koordynacji współpracy między organizacjami.

Po pierwsze, zwraca ona uwagę na dynamikę relacji międzyorganizacyjnych w czasie. Istnieje ogromny deficyt badań empirycznych, które w należyty sposób oddawałyby temporalny aspekt procesów współpracy między organizacjami (Cropper i Palmer 2008, Moody i in. 2005). Opis i analiza „Projektu Białystok” przyczyniają się do wypełnienia tej luki. Poprzez podkreślenie temporalnego aspektu relacji praca zwraca uwagę na konieczność uzupełnienia istniejących podejść o problematykę endogenicznych czynników koordynacji, które

są efektem wysiłków samych uczestników oraz dynamicznej relacji pomiędzy nimi. Jednocześnie wskazuje ona na istotną potrzebę dalszych badań. Akcentując tematykę relacji pomiędzy mechanizmami minimalizacji i akceptacji ryzyka, przedstawiona koncepcja może stać się punktem wyjścia dla ciekawych problemów badawczych, stawiających w centrum dociekań zmiany relacji w czasie. Na przykład, w jaki sposób relacje między czynnikami akceptacji i minimalizacji zmieniają się w miarę rozwoju relacji? W jaki sposób wiedza partnerów o sobie nawzajem i wspólne doświadczenia wpływają na relację między akceptacją a minimalizacją ryzyka (np. która relacja dominuje, jakie są między czynnikami proporcje na poszczególnych etapach rozwoju relacji), w jaki sposób zmiany w kontekście relacji wpływają na dynamikę mechanizmów radzenia sobie z ryzykiem?

Po drugie, praca wskazuje, w jaki sposób elementy będące dotychczas przedmiotem osobnych analiz reagują z sobą w praktyce zarządzania i jak są faktycznie komplementarne i współzależne (zob. Faems i in. 2008, Kim i Mahoney 2006). W tym względzie zwracają one uwagę, że dotychczas dominująca statyczna i racjonalna perspektywa jest w praktyce uzupełniona o wyłaniające się, pozakalkulacyjne procesy, które pozwalają aktorom współpracować mimo ryzyka (nie minimalizując go, zob. także Argyres i Zenger 2007). Tym samym przeprowadzona analiza wpisuje się w nurt integratywny, który wskazuje, że należy włączyć także do programów badań empirycznych niekwestionowane już raczej przez teoretyków – od czasu nagrodzenia Herberta Simona Nagrodą Nobla – twierdzenie o niepełnej racjonalności aktorów społecznych. Jak pisał Myers (2004, cyt. za: Dacko 2007, s. 27), „Kiedyś ekonomiści postrzegali gatunek *homo sapiens* jako *homo economicus* – istotę, która postępuje w sposób racjonalny, optymalizując swój własny interes. Uważano, że nie rozpraszają nas emocje i irracjonalność, że tworzymy skuteczne rynki, które precyzyjnie wyceniają akcje, że na zimno dostosowujemy nasze wydatki i oszczędności do zachodzących zmian gospodarczych. Dzisiejsi nowi ekonomiści behawioralni konstatują: niestety, ta zakładana racjonalność nie ma odbicia w rzeczywistości”. Prezentowany model próbuje uchwycić tę zmianę perspektywy, tym samym dając podstawy do jej regularnego/uporządkowanego badania empirycznego. Przedstawiony projekt badawczy dowodzi także, że dwie tradycje w badaniach nad radzeniem sobie z ryzykiem w relacjach międzyorganizacyjnych nie powinny być sobie przeciwstawiane, lecz przedstawiane w sposób komplementarny. Stanowią one bowiem uzupełniające się wzajemnie koncepcje,

które pomagają zrozumieć uwarunkowania i przebieg długotrwałych, skomplikowanych i wielostronnych procesów współpracy.

Po trzecie, o ile mi wiadomo, jest to pierwsza na polskim rynku tego typu analiza, integrująca dorobek teorii nauki polskiej i zagranicznej oraz opierająca się na analizie przypadków z rynku regionu.

4.5. Wkład w praktykę zarządzania

Prezentowany model teoretyczny oraz studium przypadku prezentują wartość praktyczną, przez wskazanie na funkcjonalne aspekty mechanizmów pozaracjonalnych w podejmowaniu decyzji. Wskazują one, jak w praktyce oba rodzaje mechanizmów są z sobą sprzężone oraz w jaki sposób mogą one być wykorzystywane w celu skuteczniejszej koordynacji współpracy.

Biorąc pod uwagę przyjęte założenia, książka nie ma charakteru normatywnego i nie powinna przedstawiać definitywnych zaleceń dla menedżerów. Jednakże, poprzez przedstawienie sposobów konstruowania sytuacji decyzyjnych przez samych uczestników może ona stanowić wartościowy materiał dla praktyków. Na jej podstawie można bowiem przyjrzeć się „z zewnątrz” sytuacjom decyzyjnym i ich wielorakim uwarunkowaniom. Na podstawie prezentowanej analizy można także poszerzyć arsenał dostępnych środków koordynacji.

Dla menedżerów zaangażowanych w projekty współpracy międzyorganizacyjnej prezentowane wyniki wskazują, że zarządzanie tego rodzaju relacjami może obejmować większą liczbę bardziej różnorodnych czynników niż te, do których są obecnie przyzwyczajeni i które traktuje się jako priorytetowe w programach kształcenia. Obok rozwiązań strukturalnych w koordynacji współpracy (np. umowy, wymiana akcji) można bowiem także, wybierając partnerów do projektów, zwracać uwagę na przykład na umiejętności w zarządzaniu aliansami strategicznymi (*strong alliance capability*, zob. Sarkar i in. 2009) oraz w koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej (zob. np. Argyres i Mayer 2007). Co więcej, menedżerowie mogą jednocześnie sięgać do różnych mechanizmów koordynacji, tak aby korzystać z „cyklu, w którym wiedza firmy ułatwia jej celowy outsourcing części działalności, tak by w ten sposób mogła uczyć się od swoich partnerów. To z kolei umożliwia jej prowadzenie własnej działalności jeszcze bardziej efektywnie” (Parmigiani i Mitchell 2009, s. 1083).

Ponadto, można na przykład próbować osadzić współpracę w środowisku charakteryzującym się stabilnym i efektywnym otoczeniem instytucjonalnym. Istotne wydaje się inwestowanie w mechanizm poszukiwań i selekcji oraz negocjacji, ponieważ zapobiega on niedopasowaniu partnerów i podejmowaniu zobowiązań niekorzystnych często dla obu stron, a wynikających z wzajemnej nieznajomości. Podobnie niwelowaniu asymetrii w informacji i wzrostowi wiedzy służą inwestycje w dedykowane zasoby, podejmowanie wspólnych zobowiązań oraz świadomie wykorzystywanie mechanizmów reputacyjnych.

Wreszcie praktycy, jak wynika z badań, rozpoznają i uznają, że w pewnych okolicznościach konieczne jest „zawieszenie” obaw dotyczących współpracy, dlatego angażują się oni w opisywane procesy umożliwiające akceptację niepewności. Prezentowane badania oferują praktykom bogaty materiał, na którego podstawie można podjąć próbę określenia, czy ich partnerzy mają możliwość takiej akceptacji. Z drugiej strony materiał ten może stanowić punkt wyjścia do oceny, na ile oni sami uzyskują korzystną dla siebie równowagę pomiędzy wysiłkami na rzecz minimalizacji ryzyka a akceptacją niepewności.

Dodatkowo, opracowane studium przypadku wraz z modelem radzenia sobie z ryzykiem mogą być wykorzystywane w programach edukacji menedżerskiej.



Doradca doradzi za, a nawet przeciw

Rafał Zasui

„Gazeta Wyborcza”, 21.09.2010

Renomowana firma doradcza PricewaterhouseCoopers napisała dwie sprzeczne z sobą analizy w sprawie przejcia gdańskiej Energi przez Polską Grupę Energetyczną. Według pierwszej z nich transakcja jest szkodliwa. Według drugiej – potrzebna.

Kupno państwowej Energi przez innego państwowego giganta – PGE – to największa prywatyzacja w tym roku. PGE ma zapłacić 7,5 mld zł, ok. 1,5 mld więcej niż pozostali uczestnicy przetargu. Transakcja budzi ogromne emocje. Protestują Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Urząd Regulacji Energetyki, które boją się, że powstanie gigant dyktujący klientom ceny prądu.

Resort skarbu zamówił w firmie doradczej PwC analizę skutków transakcji. PwC to konsultingowy gigant, należy do tzw. wielkiej czwórki firm doradczych wraz z Ernst & Young, Deloitte i KPMG, jego opinie bardzo liczą się w świecie biznesu. „Utworzenie dużego podmiotu jest zasadne, a warunki rynkowe nie zmieniają się istotnie” – czytamy w analizie dla Ministerstwa Skarbu Państwa.

Tymczasem w styczniu 2010 r. ta sama firma robiła analizę skutków prywatyzacji zamówioną przez samą Energe. Czytamy w niej, że skutkiem przejcia Energi przez inną państwową grupę – zwłaszcza przez PGE – byłoby „ograniczenie inwestycji”, „zaniechanie bądź opóźnienie wybranych projektów”, wreszcie – co najważniejsze dla konsumentów – istnieje „ryzyko wzrostu cen energii elektrycznej”.

A przeciw fuzji PGE i Energi protestuje Leszek Balcerowicz. „Jest to transakcja szkodliwa i nie należy jej przeprowadzać. Wyrazamy sprzeciw wobec nacisku premiera na prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta za przeciwstawianie się tej transakcji”. List otwarty w tej sprawie podpisali m.in. Waldemar Kuczyński, Halina Wasilewska-Trenkner i Janusz Steinhoff.



Literatura

- Accenture, 2003. *The drug industry's alliance archipelago. Research Report*, http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/D4BDE2CD-7990-4273-A50C-59217F582D38/0/institutestudiesabstract_198.pdf (stan na 29.08.2010).
- Adair, W.L. i Brett, J.M., 2005. *The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation*. „Organization Science”, 16(1), s. 33–51.
- Agar, M.H., 1980. *The professional stranger: an informal introduction to ethnography*. Orlando, FA: Academic Press.
- Ahuja, G., 2000. *The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages*. „Strategic Management Journal”, 21(3), s. 317–343.
- Anderson, S.W. i Dekker, H.C., 2005. *Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design and subsequent performance*. „Management Science”, 51(12), s. 1734–1752.
- Andreoni, J., 1993. *An experimental test of the public-goods crowding-out hypothesis*. „The American Economic Review”, 83(5), s. 1317–1327.
- Andriopoulos, C. i Lewis, M.W., 2009. *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation*. „Organization Science”, 20(4), s. 696–717.
- Angwin, D., Paroutis, S. i Mitson, S., 2009. *Connecting up strategy: are senior strategy directors a missing link?* „California Management Review”, 51(3), s. 74–94.
- Antia, K.D. i Frazier, G.L., 2001. *The severity of contract enforcement in inter-firm channel relationships*. „The Journal of Marketing”, 65(4), s. 67–81.
- „Arcana”, 2010. *Ostatni wywiad z prezydentem Lechem Kaczyńskim*. Arcana 92-92, http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/lech-kaczynski-chcemy-polski-silnej,1475450,3439 (stan na 22.09.2010).
- Argyres, N. i Mayer, K.J., 2007. *Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives*. „Academy of Management Review”, 32(4), s. 1060–1077.
- Argyres, N.S., Bercovitz, J. i Mayer, K.J., 2007. *Complementarity and evolution of contractual provisions: An empirical study of IT services contracts*. „Organization Science”, 18(1), s. 3–19.
- Argyres, N. i Zenger, T., 2007. *Are capability-based theories of firm boundaries*

- really distinct from transaction cost theory?* Referat zaprezentowany na: Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia: PA.
- Arino, A., 2003. *Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity*. „Journal of International Business Studies”, 33(1), s. 1–14.
- Arino, A., De La Torre, J. i Ring, P.S., 2001. *Relational quality: Managing trust in corporate alliances*. „California Management Review”, 44, s. 109–131.
- Arino, A., Ragozzino, R. i Reuer, J.J., 2008. *Alliance dynamics for entrepreneurial firms*. „Journal of Management Studies”, 45(1), s. 147–168.
- Arino, A. i Ring, P.S., 2010. *The role of fairness in alliance formation*. „Strategic Management Journal”, 31(10), s. 1054–1087.
- Augier, M. i March, J. G., 2007. *The pursuit of relevance in management education*. „California Management Review”, 49(3), s. 129–146.
- Bachmann, R. i Zaheer, A., 2006. *Trust in inter-organizational relations*. W: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S. (red.). *The Oxford Handbook of Intraorganizational Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- „Baltic Times”, 2006. *Leaders resolved to ensure Poles' purchase of refinery*, http://news.lv/The_Baltic_Times/2006/09/07/Leaders-resolved-to-ensure-Poles-purchase-of-refinery (stan na 12.08.2010).
- Banwart S., 2008. *Key trends in strategic alliances*, <http://ezinearticles.com/?Key-Trends-in-Strategic-Alliances&cid=1404460> (stan na 10.08.2010).
- Barkema, H.G. i Vermeulen, F., 1997. *What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?* „Journal of International Business Studies”, 28(4), s. 845–864.
- Barley, S.R., 1996. *Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organization studies*. „Administrative Science Quarterly”, 41, s. 404–441.
- Barringer, B.R. i Harrison, J.S., 2000. *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*. „Journal of Management”, 26(3), s. 367–403.
- Batenburg, R.S., Raub, W. i Snijders, C., 2003. *Contacts and contracts: Dyadic embeddedness and the contractual behavior of firms*. „Research in the Sociology of Organizations”, 20, s. 135–188.
- Bates, M.E., 1997. *Outsourcing, co-sourcing, and core competencies: What's an information professional to do?* „Information Outlook”, 1(12), s. 35–37.
- Beckert, J., 2005. *Trust and the performative construction of markets w: MPiFG Discussion Paper*. Cologne: Max Planck Institute for Studies of Societies.
- Beckert, J., 2006. *Trust and markets*. W: Bachmann, R. i Zaheer, A. (red.) *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Berger, P.L. i Luckmann, T., 1966. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. „British Journal of Social Work”, 38(4), s. 823–824.
- Bertalanffy, L., 1968. *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Bird, B.J., 1992. *The Operation of intentions in time: The emergence of the new venture*. „Entrepreneurship: Theory and Practice”, 17(1), s. 11–20.

- Blois, K.J., 1972. *Vertical quasi-integration*. „Journal of Industrial Economics”, 20(3), s. 253–272.
- BP, 2010. BP HSE charting tool, <http://www.bp.com/sectionbodycopy.do?categoryId=9033864&contentId=7062627> (stan na 12.08.2010).
- Brandenburger, A.M. i Nalebuff, B.J., 1996. *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Brunsson, N., 1982. *The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions*. „Journal of Management Studies”, 19(1), s. 29–44.
- Brunsson, N., 2006. *Mechanisms of hope: Maintaining the dream of the rational organization*. Copenhagen: Business School Press.
- Buła, P., 2003. *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych – aspekt uniwersalistyczny*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Burrell, G. i Morgan, G., 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Burt, R.S., 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard: Harvard University Press.
- Burt, R.S., 1997. *The contingent value of social capital*. „Administrative Science Quarterly”, 42(2), s. 339–365.
- Buskens, V., Batenburg, R.S. i Weesie, J., 2003. *Embedded partner selection in relations between firms*. „Research in the Sociology of Organizations”, 20, s. 107–133.
- Carleton, J.R. i Lineberry, C.S., 2004. *Achieving post-merger success: A stakeholder's guide to cultural due diligence, assessment, and integration*. San Francisco: Pfeiffer & Co.
- Carruthers, B., 2009. *Trust and credit*. W: Cook, K.S., Levi, M. i Hardin, R. (red.) *Who can we trust? How groups, networks, and institutions make trust possible*. New York: Russell Sage Foundation.
- Chalupec, I., 2006. List z 19 stycznia 2006 do Pełnomocnika Rządu do spraw Dywersyfikacji Dostaw Nośników Energii (materiały w archiwum autor-ki).
- Chalupec, I. i Filipowicz, C., 2009. *Rosja, ropa, polityka*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Charki, M. H. i Josserand, E., 2008. *Online reverse auctions and the dynamics of trust*. „Journal of Management Information Systems”, 24(4), s. 175–197.
- Chomątkowska, B., 2009. *Małżeństwo z rozsądku*. „Rzeczpospolita”, 2.06.2009, <http://www.rp.pl/artykul/314098.html> (stan na 1.09.2010).
- Chua, R., Ingram, P. i Morris, M., 2008. *From the head and the heart: locating cognition and affect-based trust in managers' professional networks*. „Academy of Management Review”, 51(3), s. 436–452.
- Coase, R.H., 1937. *The nature of the firm*. „Economica”, 4(16), s. 386–405.
- Contractor, F.J., 2005. *Alliance structure and process: will the two research streams ever meet in alliance research?* „European Management Review”, 2(2), s. 123–129.

- Cook, K.S., 2005. *Networks, norms, and trust: The social psychology of social capital** 2004 Cooley mead award address. „Social Psychology Quarterly”, 68(1), s. 4–14.
- Cook, K.S., 2008. *The limits of trust: How institutions take up where trust leaves off.* „The Focus”, XII(1), s. 49–51.
- Cook, K.S. i Gerbasi, A., 2009. *Trust: Explanations of social action and implications for social structure.* W: Bearman, P. i Hedstrom, P. (red.) *The Oxford Handbook of Analytical Sociology.* Oxford: Oxford University Press.
- Cook, K., Hardin, R. i Levi, M., 2005. *Cooperation without trust?* New York: Russell Sage Foundation.
- Cook, K., Rice, E.R. W. i Gerbasi, A., 2004. *The emergence of trust networks under uncertainty: The case of transitional economies-insights from social psychological research.* W: Kornai, J., Rothstein, B. i Rose-Ackerman, S. (red.) *Creating social trust in post-socialist transition.* New York: Palgrave/Macmillan.
- Cook, K.S., Yamagishi, T., Cheshire, C., Cooper, R., Matsuda, M. i Mashima, R., 2005b. *Trust building via risk taking: a cross-societal experiment.* „Social Psychology Quarterly”, 68(2), s. 121–142.
- Cropper, S. i Palmer, I., 2008. *Change, dynamics, and temporality in inter-organizational relationships.* W: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S. (red.) *The Oxford handbook of interorganizational relations.* Oxford: Oxford University Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S. (red.) 2008a. *The Oxford handbook of inter-organizational relations.* New York: Oxford University Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S., 2008b. *The field of inter-organizational relations: A jungle or an Italian garden.* W: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P. S. (red.) *The Oxford handbook of interorganizational relations.* Oxford: Oxford University Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S., 2008c. *Introducing IOR.* W: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S. (red.) *The Oxford handbook of interorganizational relations.* Oxford: Oxford University Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S., 2008c. *Introducing inter-organizational relations.* W: Cropper, S., Ebers, M. Huxham, C. i Ring, P.S. (red.) *The Oxford handbook of interorganizational relations.* Oxford: Oxford University Press.
- Czakon, W., 2005. *Więzi konkurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa.* W: Pyka, J. (red.) *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami.* Katowice: TNOiK.
- Czakon, W. 2007. *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa.* Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Czarniawska-Joerges, B., 1992. *Exploring complex organizations: A cultural perspective.* Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Czarniawska-Joerges, B., 1994. *Nauka o zarządzaniu – dyscyplina praktyczna czy akademicka?* „Przegląd Organizacji”, 1, s. 16–17.
- Czarniawska, B., 2010. *Trochę inna teoria organizacji.* Warszawa: Poltext.

- Cziko, G.A., 1989. *Unpredictability and indeterminism in human behavior: Arguments and implications for educational research*. „Educational Researcher”, 18(3), s. 17–25.
- Dacin, T., Reid, D. i Ring, P.S., 2008. *Alliances and joint-ventures*. W: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S. (red.) *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dacko, M., 2007. *Wielkie fiasko: Fuzja AOL i TimeWarner*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Das, T.K. i Teng, B.S., 2001. *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*. „Organization Studies”, 22(2), s. 251–283.
- David, R.J. i Han, S.K., 2004. *A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics*. „Strategic Management Journal”, 25(1), s. 39–58.
- „Dealogic”, 2010. *World-wide announces mergers & acquisitions*, <http://wsj.dealogic.com/WWmergers-Q32010.htm> (stan na 28.08.2010).
- Denzin, N.K., 1978. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Dimaggio, P.J. i Powell, W.W., 1983. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. „American Sociological Review”, 48(2), s. 147–160.
- Dobija, D., 2003. *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Donmoyer, R., 2000. *Generalizability and the single-case study*. W: Gomm, R., Hammersley, M. i Foster, P. (red.) *Case Study Method*. Thousand Oaks: Sage.
- Doz, Y.L., 1996. *The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?* „Strategic Management Journal”, 17(S1), s. 55–83.
- Doz, Y.L. i Hamel, G., 1998. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press.
- Doz, Y.L. i Prahalad, C.K., 1991. *Managing DMNCs: A search for a new paradigm*. „Strategic Management Journal”, 12, s. 145–164.
- Drucker, P.F., 1995. *Managing in a time of great change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Durkheim, É., 1968. *Zasady metody socjologicznej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Dworzecki, Z. red., 2002. *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: EuroExpert.
- Dworzecki, Z. i Krejner-Nowecka, A., 2002. *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*. W: Dworzecki, Z. (red.) *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: EuroExpert.
- Dworzecki, Z. i Złobińska, A., 2002. *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*. W: Dworzecki, Z. (red.) *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: EuroExpert.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. i Oh, S., 1987. *Developing buyer-seller relationships*. „Journal of Marketing”, 51(2) s. 11–27.

- Dyer, J.H. i Singh, H., 1998. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. „Academy of Management Review”, 23(4), s. 660–679.
- „Dziennik”, 2010. *Pawlak dał Rosjanom monopol? Unia się skarży*. „Dziennik”, <http://wiadomosci.dziennik.pl/swiat/artykuly/297166,pawlak-dal-rosjanom-monopol-unia-sie-skarzy.html> (stan na 3.09.2010).
- Ebers, M., 1999. *The dynamics of inter-organizational relationships*. „Research in the Sociology of Organizations”, 16(1), s. 31–56.
- Eisenhardt, K.M., 1989. *Building theories from case study research*. „Academy of Management Review”, 14(4), s. 532–550.
- Elfenbein, D. i Lerner, J., 2003. *Ownership and control rights in Internet portal alliances, 1995–1999*. „RAND Journal of Economics”, 34(2), s. 356–369.
- European Values Study Group and World Values Survey Association, 2005. *European and World Value Surveys integrated data file*, <http://www.icpsr.umich.edu/icpsrweb/ICPSR/studies/04531> (stan na 19.10.2009).
- Europe’s Energy Portal 2010. *Projected gas routes*, <http://www.energy.eu/#routes> (stan na 12.09.2010).
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A. i Van Looy, B., 2008. *Towards an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, contract application and trust dynamics*. „Academy of Management Journal”, 51(6), s. 1053–1078.
- Farjoun, M., 2010. *Beyond dualism: Stability and change as a duality*. „The Academy of Management Review (AMR)”, 35(2), s. 202–225.
- Gancarczyk, J. i Gancarczyk, M., 2002. *Współdziałanie przedsiębiorstw w układzie regionalnym na przykładzie clusteru*. W: Dworzecki, Z. (red.) *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: EuroExpert.
- „Gazeta Wyborcza”, 2009. *Chętni na akcje Enea rezygnują, kurs pikuje*. „Gazeta Wyborcza”, 14.08.2009, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,6928210,Chetni_na_akcje_Enea_rezygnuja_kurs_pikuje.html (stan na 30.08.2009).
- Geertz, C., 1973. *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Book.
- Geertz, C., 1978. *The bazaar economy: Information and search in peasant marketing*. „The American Economic Review”, 68(2), s. 28–32.
- Geringer, J.M., 1991. *Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures*. „Journal of International Business Studies”, 22(1), s. 41–62.
- Gierszewska, G., 2000. *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: WSPiZ.
- Gierszewska, G. i Wawrzyniak, B., 2001. *Globalizacja: Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Warszawa: Poltext.
- Gillespie, N. i Dietz, G., 2009. *Trust repair after an organization-level failure*. „Academy of Management Review”, 34(1), s. 127–145.
- Glaser, B.G. i Strauss, A.L., 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Glinka, B., 2008. *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Glinka, B. i Gudkova, S., 2011. *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwers Polska (w druku).
- Goffman, E., 1959. *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday.
- Gomm, R., Hammersley, M. i Foster, P. (red.), 2000. *Case Study Method*. Thousand Oaks: Sage.
- Gontarz, A., 2003. *Każdy po swojemu*. „Computerworld”, 41/2003, <http://www.computerworld.pl/artykuly/36593.html> (stan na 22.08.2010).
- Granovetter, M., 1985. *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. „American Journal of Sociology”, 91(3), s. 481.
- Granovetter, M., 2005. *The impact of social structure on economic outcomes*. „Journal of Economic Perspectives”, 19(1), s. 33–50.
- Grudzewski, W.M. i Hejduk, I., 2004. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin.
- Gulati, R., 1995. *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*. „Academy of Management Journal”, 38(1), s. 85–112.
- Gulati, R., 1998. *Alliances and networks*. „Strategic Management Journal”, 19(4), s. 293–317.
- Gulati, R. i Gargiulo, M., 1999. *Where do interorganizational networks come from?* „American Journal of Sociology”, 104(5), s. 1398–1438.
- Gulati, R., Khanna, T. i Nohria, N., 1994. *Unilateral commitments and the importance of process in alliances*. „Sloan Management Review”, 35(3), s. 61–69.
- Hambrick, D.C., 1994. *1993 Presidential address: What if the Academy actually mattered?* „Academy of Management Review”, 19(1), s. 11–16.
- Hammersley, M. i Atkinson, P., 1995. *Ethnography: principles in practice*. London, New York: Routledge.
- Hardin, R., 1993. *The street-level epistemology of trust*. „Politics & Society”, 21(4), s. 505–529.
- Hatch, M.J. i Cunliffe, A.L., 1997. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J., 2002. *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K., 2005. *The three faces of leadership: manager, artist, priest*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Heimeriks, K.H. i Duysters, G., 2007. *Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process*. „Journal of Management Studies”, 44(1), s. 25–49.
- Hodgkinson, G. i Rousseau, D., 2009. *Bridging the rigor-relevance gap in management research: it is already happening*. „Journal of Management Studies”, 46(3), s. 534–546.
- Hoffman, P., Postel-Vinay, G. i Rosenthal J. 2009. *The role of trust in the long-run development of French financial markets*. W: Cook, K.S., Levi, M. i Hardin, R.

- (red.) *Who can we trust? How groups, networks, and institutions make trust possible*. New York: Russell Sage Foundation.
- Huff, L. i Kelley, L., 2003. *Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study*. „Organization Science”, 14(1), s. 81–90.
- Hui, P.P., Fonstad, N.O. i Beath, C.M., 2008. *Technology service interorganizational relationships: An agenda for information technology service sourcing research*. W: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S. (red.) *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Inglehart, R., 2000. *World values surveys and European values surveys, 1981–1984, 1990–1993, and 1995–1997*. W: Ann Arbor: Inter-university Consortium for Political and Social Research.
- Inkpen, A.C., 1998. *Learning, knowledge acquisition and strategic alliances*. „European Management Journal”, 16(2), s. 223–229.
- Inkpen, A.C. i Currall, S.C., 2004. *The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures*. „Organization Science”, 15(5), s. 586–599.
- Ipsos Mori, 2007. *Making partnerships work. Research Report*, http://www.socia.co.uk/content/documents/socia_mori.pdf (stan na 2.09.2010).
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. i Vaidyanath, D., 2002. *Alliance management as a source of competitive advantage*. „Journal of Management”, 28(3), s. 413–446.
- Jabłońska-Bonca, J., 2007. *Podstawy prawa dla ekonomistów i nie tylko*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.
- Jap, S.D. i Ganesan, S., 2000. *Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment*. „Journal of Marketing Research”, 37(2), s. 227–245.
- Jarzabkowski, P., 2008. *Shaping strategy as a structuration process*. „The Academy of Management Journal” (AMJ), 51(4), s. 621–650.
- Jemielniak, D., 2008a. *The management science as a practical field: In support of action research*. „The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management”, 6(3), s. 163–170.
- Jemielniak, D., 2008b. *Praca oparta na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jemielniak, D., 2008c. *Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe*. W: Jemielniak, D. i Koźmiński, A.K. (red.) *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jemielniak, D. i Kostera, M., 2010. *Narratives of irony and failure in ethnographic work*. „Canadian Journal of Administrative Sciences” (w druku).
- Jemielniak, D. i Koźmiński, A.K. red., 2008. *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jemielniak, D., 2005. *Legitimization arguments in the lex mercatoria cases*. „International Journal for the Semiotics of Law”, 18(2), s. 175–205.
- Jeżak, J., Popczyk, W. i Winnicka-Popczyk, A., 2004. *Przedsiębiorstwo rodzinne*. Warszawa: Difin.

- John Mugarian, 2009. *High oil prices dead? Don't bet on it*, <http://www.johnmugarian.com/2009/04/> (stan na 21.08.2010).
- Johnson, D.R., 2010. *Three major aviation alliances compete in Chinese market*. „Sooper Articles”, <http://www.sooperarticles.com/travel-articles/air-travel-articles/three-major-aviation-alliances-compete-chinese-market-97894.html> (stan na 1.09.2010).
- Kaczmarek, T.T., 2005. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Difin.
- Kale, P., Dyer, J.H. i Singh, H., 2002. *Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function*. „Strategic Management Journal”, 23(8), s. 747–767.
- Kale, P. i Singh, H., 2007. *Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success*. „Strategic Management Journal”, 28(10), s. 981–1000.
- Kalmbach, C. i Rousell C., 1999. *Dispelling the myth of alliances*. PriceWaterhouseCoopers Outlook Special Edition October 1999, http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/DispellingAlliances.htm (stan na 29.08.2010).
- Kendrick, T., 2003. *Identifying and managing project risk : Essential tools for failure-proofing your project*. New York, London: AMACOM/American Management Association.
- Kerzner, H., 2009. *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: Wiley.
- Kieżun, W., 1980. *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kieżun, W., 1991. *Management in Socialist Countries*. Berlin–New York: Walter de Gruyter.
- Kieżun, W., 1997. *Sprawne zarządzanie organizacją: Zarys teorii i praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kim, S.M. i Mahoney, J.T., 2006. *Mutual commitment to support exchange: Relation-specific IT system as a substitute for managerial hierarchy*. „Strategic Management Journal”, 27(5), s. 401–423.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. i Nooteboom, B., 2005. *Trust, contract and relationship development*. „Organization Studies”, 26(6), s. 813–840.
- Klincewicz, K., 2005. *Strategic alliances in high-tech industry*. Berlin: Logos Verlag.
- Klincewicz, K., 2008a. *Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i „ekosystemy”*. W: Kostera, M. (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Klincewicz, K., 2008b. *Wyzwania zarządzania wiedzą*. W: Jemielniak, D. i Koźmiński, A.K. (red.) *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Knack, S. i Zak, P.J., 2003. *Building trust: Public policy, interpersonal trust, and economic development*. „Supreme Court Economic Review”, 10, s. 91–107.
- Knight, F.H., 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

- Kołodko, G.W., 2008. *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Komisja Papierów Wartościowych i Giełd, 2006. Raport bieżący nr 71/2006, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/PKNORLEN-Pan-Maciej-Mataczynski-zlozyl-rezygnacje-z-funkcji-Przewodniczacego-Rady-Nadzorczej-PKNORLEN-S-A-1507733.html> (stan na 14.07.2010).
- Konecki, K., 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koppell, J.G.S., 2003. *The politics of quasi-government: Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control*. Cambridge University Press.
- Koppenjan, J.F.M. i Klijn, E.H., 2004. *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Kosieliński, S., 2003. *Przetarg od podszewki*. „Computerworld”, 43/2003, <http://www.computerworld.pl/artykuly/36897.html> (stan na 7.08.2010).
- Kostera, M., 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M., 1998. *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach, czyli „wykłady”*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Kostera, M., 2003. *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostrzewski, L. i Miączyński, P., 2007. *ZUS szykuje się do rozstania z Prokorem*. Gazeta.pl Wiadomosci, 16 Oct 2007, <http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80353,4584794.html> (stan na 24.08.2010).
- Koźmiński, A.K., 1972. *Zarządzanie systemowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. i Sztompka, P., 2004. *Rozmowa o wielkiej przemianie*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Koźmiński, A.K., 1993. *Catching up?: Organizational and management change in the ex-Socialist block*. Albany: State University of New York Press.
- Koźmiński, A.K., 1999. *Kultura menedżerska*. W: Koziński, J. (red.) *Humanistyka przelomu wieków*. Warszawa: Żak.
- Koźmiński, A.K., 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D., 2008. *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński, A.K. i Obłój, K., 1989. *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźmiński, A.K. i Zawisłak, A.M., 1982. *O organizacji: Dwugłos względnie uporządkowany*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R., 2005. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R., 2008. *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Krupski, R. i Stańczak, S., 2009. *Mariaże organizacyjne – konsekwencje kulturowe*. W: Potocki, A. (red.) *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Warszawa: Difin.
- Kublik A., 2010. *Europa Środkowa wabi koncerty do produkcji małych aut*.

- „Gazeta Wyborcza”, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7743100,Europa_Srodkowa_wabi_koncerny_do_produkcyj_malych.html (stan na 3.09.2010).
- Kwiatkowski, S., 2000. *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lane, P.J. i Lubatkin, M., 1998. *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*. „Strategic Management Journal”, 19(5), s. 461–477.
- Larson, A., 1992. *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships*. „Administrative Science Quarterly”, 37(1).
- Latussek, D. i Jemielniak, D., 2007. *(Dis)trust in software projects: A thrice told tale: on dynamic relationships between software engineers, IT project managers, and customers*. „Journal of Knowledge, Technology and Society”, 3(1), s. 117–129.
- Latussek, D., 2008. *Trustworthiness as an impression*. W: Jemielniak, D. i Kociatkiewicz, J. (red.) *Management practices in high-tech environments*. Hershey, PA: Idea Group.
- Latussek, D. i Vlaar, P. 2008. *Interorganizational cooperation and the role of trust – core or crust?* Referat zaprezentowany na: Academy of Management Conference, 8–13.08.2008, Los Angeles, USA.
- Lazerson, M. i Lorenzoni, G., 2006. *Transforming industrial districts: How leading firms are escaping the manufacturing cage*. W: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. i Ring, P.S. (red.) *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Lazzarini, S.G., Miller, G.J. i Zenger, T.R., 2008. *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*. „Organization Science”, 19(5), s. 709–728.
- Lee, C.M., Miller, W.F., Hancock, M.G. i Rowen, H.S. (red.), 2000. *The Silicon Valley edge: A habitat for innovation and entrepreneurship*. Stanford: Stanford Business Books.
- Lewicki, R. i Bunker, B., 1996. *Developing and maintaining trust in work relationships*. W: Kramer, R.M. i Tyler, T.R. (red.) *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Li, S.X. i Rowley, T.J., 2002. *Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among US investment banks*. „The Academy of Management Journal”, 45(6), s. 1104–1119.
- Lin, N., 2001. *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lincoln, Y.S. i Guba, E.G., 2000. *The only generalization is: There is no generalization*. W: Gomm, R., Hammersley, M. i Foster, P. (red.) *Case Study Method*. Thousand Oaks: Sage.
- Luhmann, N., 1979. *Trust and power: Two works*. Chichester, NY: Wiley.
- Luhmann, N., 1988. *Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives*. W: Gambetta, D. (red.) *Trust making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell.

- Lui, S.S. i Ngo, H.Y., 2004. *The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances*. „Journal of Management”, 30(4), s. 471.
- Luo, Y., 2002. *Contract, cooperation, and performance in international joint ventures*. „Strategic Management Journal”, 23(10), s. 903–919.
- Łakoma, A., 2006. *Litwa zdobyta, ale na tym jeszcze nie koniec*. „Rzeczpospolita”, http://new-arch.rp.pl/artykul/620852_Litwa_zdobyta_ale_na_tym_jeszcze_nie_koniec.html (stan na 12.08.2010).
- Łakoma, A., 2010. *Przekonamy Unię do umowy z Rosją*. „Rzeczpospolita”, http://new-arch.rp.pl/artykul/969919_Przekonamy_Unie_do_umowy_z_Rosja.html (stan na 2.09.2010).
- Łobos, K., 2005. *Organizacje sieciowe*. W: Krupski, R. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- MacLeod, C. i Rutherford, E.M., 1992. *Anxiety and the selective processing of emotional information: Mediating roles of awareness, trait and state variables, and personal relevance of stimulus materials*. „Behaviour Research and Therapy”, 30, s. 479–491.
- Macmillan, I.C., 1993. *Preemptive strategies*. „Journal of Business Strategy”, 4(2), s. 16–26.
- Madhok, A., 1995. *Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model*. „Scandinavian Journal of Management”, 11(1), s. 57–74.
- Madhok, A., 2002. *Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource based theories of the firm and the institutional structure of production*. „Strategic Management Journal”, 23(6), s. 535–550.
- Madhok, A., 2006. *How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships*. „Journal of International Business Studies”, 37, s. 4–11.
- Madhok, A. i Tallman, S.B., 1998. *Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships*. „Organization Science”, 9(3), s. 326–339.
- Maler, K., 1997. *Family feud*. „The Minneapolis/St. Paul Business Journal”, 17.03 (wycinek w archiwum autorki).
- March, J.G.S. i Simon, H.A., 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Marcinkiewicz, K., Karnowski, M. i Zaremba, P., 2007. *Marcinkiewicz: Kulisy władzy*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Martin, J., 1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mayer, B., 2005. *Niebezpieczne Możejki?* „Rzeczpospolita”, 8.12.
- Mayer, B. 2006a. *Jeszcze jedna plotka w sprawie Możejek*. „Parkiet”, w: Baza danych Securities online (stan na 12.08.2010).
- Mayer, B. 2006b. *Możejki dla Polaków?* „Parkiet”, w: Baza danych Securities online (stan na 12.08.2010).

- Mayer, K.J. i Argyres, N.S., 2004. *Learning to contract: Evidence from the personal computer industry*. „Organization Science”, 15(4), s. 394–410.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. i Schoorman, F.D., 1995. *An integrative model of organizational trust*. „Academy of Management Review”, 20(3), s. 709–734.
- Mcknight, D.H., Cummings, L.L. i Chervany, N.L., 1998. *Initial trust formation in new organizational relationships*. „Academy of Management Review”, 23(3), s. 473–490.
- Meller, S., 2006. List do Prezesa Rady Ministrów z 16.01.2006 (materiał w archiwum autorki).
- Mickiewicz R., 2006. *Brazauskas żąda gwarancji*. „Rzeczpospolita”, http://new-arch.rp.pl/artykul/609141_Brazauskas_zada_gwarancji.html (stan na 21.08.2010).
- Miles, M.B. i Huberman, A.M., 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Miles, R.E. i Snow, C.Ch., 1992. *Causes of failure in network organizations*. „California Management Review”, 34(4), s. 53–72.
- Miller, D., Greenwood, R. i Prakash, R., 2009. *What happened to organization theory?* „Journal of Management Inquiry”, 18(4), s. 273–279.
- Minkoff, D.C., 2002. *The emergence of hybrid organizational forms: Combining identity-based service provision and political action*. „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, 31(3), s. 377–401.
- Mody, A. 1993. *Learning through alliances*. „Journal of Economic Behavior and Organization”, 20(2), s. 151–170.
- Moody, J., McFarland, D. i Bender-deMoll, 2005. *Dynamic network visualization*. „American Journal of Sociology”, 110, s. 1206–1241.
- Möllering, G., 2001. *The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension*. „Sociology”, 35(2), s. 403–420.
- Möllering, G., 2006. *Trust: Reason, routine, reflexivity*. Oxford, UK, Boston, MA: Elsevier.
- Morawski, W., 1979. *Kierowanie w społeczeństwie – analiza socjologiczna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Morawski, W., 1998. *Zmiana instytucjonalna: społeczeństwo, gospodarka, polityka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski, W., 2001. *Socjologia ekonomiczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski, W., 2010. *Konfiguracje globalne: Struktury, agencje, instytucje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morgan, G., 1997. *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E. i Silverman, B.S., 1996. *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. „Strategic Management Journal”, 17(1), s. 77–91.
- Myśliwiec, G. i Garczyński, P., 2006. *Perspektywy handlu internetowego w Polsce na przykładzie Allegro.pl*. „E-mentor”, 4.

- Nachmias, D. i Frankfort-Nachmias, C., 1981. *Research methods in the social sciences*. New York: St. Martin's Press.
- Newell, S. i Swan, J., 2000. *Trust and inter-organizational networking*. „Human Relations”, 53(10), s. 1287–1328.
- „Newsweek”, 2010. *Fiat wstrzymuje produkcję samochodów w Tychach*. „Newsweek”, <http://www.redakcja.newsweek.pl/Tekst/Polityka-Polska/536787,Fiat-wstrzymuje-produkcje-samochodow-w-tychach.html> (stan na 30.08.2010).
- Nishimura, K.G. i Ozaki, H., 2004. *Search and knightian uncertainty*. „Journal of Economic Theory”, 119, s. 299–333.
- Noga, A., 2009. *Teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nogalski, B. i Grzybowski, M., 2008. *Klustry w regionach nadmorskich jako organizacje oparte na wiedzy*. W: Godziszewski, B. (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Dom Organizatora TNOiK.
- Nogalski, B. i Śniadecki, J., 2001. *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Nogalski, B. i Walentynowicz, P. (red.), 2004. *Zarządzanie w grupach kapitałowych*. Gdynia: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu.
- Nooteboom, B., 2002. *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Notatka informacyjna ze spotkania Szefa Kancelarii Prezydenta RP z Ambasadorem Republiki Litewskiej*. Warszawa 18.10.2006.
- Nowak, S., 1985. *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Nowakowski, M.K., 1999. *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*. Warszawa: Difin.
- Oblój, K., 1987. *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Oblój, K., 2002. *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oblój, K., 2010. *Pasja i dyscyplina strategii*. Warszawa: Poltext.
- Oil and Gas for Beginners, 2007. Research Report, Deutsche Bank (materiały powielone).
- Olkiewicz, A.M., 2005. *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*.
- Orlen, 2009. Orlen Factbook 2009, http://www.orlen.pl/EN/InvestorRelations/FinancialData/OrlenWithNumbersLibrary/ORLEN_fact_book_2009.pdf (stan na 27.09.2010).
- Orlen, 2006. *Raport roczny PKN Orlen SA, 2006*, <http://www.orlen.pl/PL/CENTRUMPRASOWE/RAPORTYROCZNE/Strony/default.aspx> (stan na 1.08.2010).

- Ostrowski, W., 2010. *Integrated downstream player with petrochemical focus*, http://www.unipetrol.cz/miranda2/export/sites/intranet/cs/sys/galerie-download/April_2010_Investor_presentation.pdf (stan na 30.08.2010).
- Owczarski, M., 1997. *Specjalne strefy ekonomiczne*. Katowice: Inwestia.
- Oxley, J.E., 1997. *Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach*. „Journal of Law, Economics, and Organization”, 13(2), s. 387–409.
- Oxley, J.E., 1999. *Institutional environment and the mechanism of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances*. „Journal of Economic Behavior and Organization”, 38, s. 283–309.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P. i Grewal, D., 2007. *A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance*. „Journal of Marketing”, 71, s. 172–194.
- Park, S.H. i Ungson, G.R., 2001. *Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure*. „Organization Science”, 12(1), s. 37–53.
- Parkhe, A., 1998. *Building trust in international alliances*. „Journal of World Business”, 33(4), s. 417–437.
- Parkhe, A. i Miller, S.R., 2000. *The structure of optimal trust: A comment and some extensions*. „Academy of Management Review”, 25(1), s. 10–11.
- „Parkiet”, 2005. *Jukos żąda za litewską rafinerię 1 mld USD*, „Parkiet”, w: Baza danych Securities online (stan na 12.08.2010).
- Parmigiani, A. i Mitchell, W., 2009. *Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: the impact of within-firm and interfirm expertise on concurrent sourcing of complementary components*. „Strategic Management Journal”, 30(10), s. 1065–1091.
- Pastuszek, Z., 2002. *Współkonkurencja w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw*. W: Dworzecki, Z. (red.) *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: Euro-Expert.
- Paterik, S., 2005. *Iridium alive and well*. „The Arizona Republic”, 27.04.2010, s. D5.
- Pavlou, P.A. i Fygenson, M., 2006. *Understanding and predicting electronic commerce adoption: an extension of the theory of planned behavior*. „MIS Quarterly”, 30(1), s. 115–143.
- Pearce, J.L., Branyiczki, I. i Bigley, G.A., 2000. *Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations*. „Organization Science”, 11(2), s. 148–162.
- PetroStrategies, Inc., 2010. *Oil and gas value chain*, http://www.petrostrategies.org/Learning_Center/oil_and_gas_value_chains.htm (stan na 30.08.2010).
- Piński, J. i Trębski, K., 2006. *Wojna dziesięciolecia – czy Prokom zresetuje ComputerLand?* „Wprost”, 13, s. 43–45.
- Pock, M., 2007. *Gasoline and diesel demand in Europe: New insights*. Vienna: Institute for Advanced Studies, <http://www.ihs.ac.at/publications/eco/es-202.pdf> (stan na 18.08.2010).

- Poppo, L. i Zenger, T., 2002. *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* „Strategic Management Journal”, 23(8), s. 707–725.
- Poppo, L., Zheng Zou, K. i Ryu, S., 2008. *Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future.* „Organization Science”, 19(1), s. 39–55.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.
- Powell, W.W., Koput, K.W. i Smith-Doerr, L., 1996. *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology.* „Administrative Science Quarterly”, 41, s. 116–145.
- Poznański, P. i Prusek, T., 2010. *Naturalne uzależnienie.* „Gazeta Wyborcza”, 17.05.2010, http://wyborcza.biz/biznes/1,101716,7890027,Naturalne_uzaleznienie.html?as=1&startsz=x (stan na 2.09.2010).
- PricewaterhouseCoopers, 2000. *Global Pharmaceutical Company Partnering Capabilities Survey,* http://www.pwc.fr/fr/pwc_pdf/pwc_gpcp_0101.pdf (stan na 1.09.2009).
- Puranam, P. i Vanneste, B.S., 2009. *Trust and governance: Untangling a tangled web.* „Academy of Management Review”, 34(1), s. 11–31.
- Putnam, R., 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of American community.* New York: Touchstone.
- Radaev, V., 2002. *Entrepreneurial strategies and the structure of transaction costs in Russian business.* „Problems of Economic Transition”, 44, s. 57–84.
- Rainey, H.G., 1996. *Understanding and managing public organization.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Rangan, S., 2000. *The problem of search and deliberation in economic action: When social networks really matter.* „Academy of Management Review”, 25(4), s. 813–828.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A. i Swartz, E. 1998. *Doing research in business and management: An introduction to process and method.* London: Sage.
- Reuer, J. i Arino, A., 2007. *Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity.* „Strategic Management Journal”, 28(3), s. 313–330.
- Reuer, J.J. i Zollo, M., 2005. *Termination outcomes of research alliances.* „Research Policy”, 34(1), s. 101–115.
- Richardson, G.B., 1972. *The organization of industry.* „The Economic Journal”, 83(327), s. 883–896.
- Ring, P.S. i Van De Ven, A.H., 1992. *Structuring cooperative relationships between organizations.* „Strategic Management Journal”, 13(7), s. 483–498.
- Ring, P.S. i Van De Ven, A.H., 1994. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.* „Academy of Management Review”, 19(1), s. 90–118.
- Rochemont de, M.H., 2010. *Opening up for innovation: The antecedents of multi partner alliance performance.* Ph. D. Eindhoven University of Technology.

- Rokkan, A.I., Heide, J.B. i Wathne, K.H., 2003. *Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects*. „Journal of Marketing Research”, s. 210–224.
- Romanowska, M. i Trocki, M., 2002a. Przedmowa. W: Romanowska, M. i Trocki, M. (red.) *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Romanowska, M. i Trocki, M. red., 2002b. *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa, Difin.
- Rosen, M., 1991. *Coming to terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography*. „Journal of Management Studies”, 28(1), s. 1–23.
- Roth, F., 2009. *Does too much trust hamper economic growth?* „Kyklos”, 62(1), s. 103–128.
- Rubin, P.A. i Carter, J.R., 1990. *Joint optimality in buyer-supplier negotiations*. „Journal of Purchasing and Materials Management”, 26(2), s. 20–26.
- Ryall, M. i Sampson, R., 2006. *Do prior alliances influence contract structure?* W: Reuer, J.I Ariño, A. (red.) *Evidence from technology alliance contracts*. *Simon School of Business Working Paper No. FR 03-11*. London: Palgrave Macmillan.
- Rządca, R., 2003. *Negocjacje w interesach: Jak negocjują organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rządca, R. i Wujec, P., 1998. *Negocjacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- „Rzeczpospolita”, 1999. *Lot ze SwissAirem*. „Rzeczpospolita”, 21.10.1999, http://new-arch.rp.pl/artukul/247522_LOT_ze_Swissairem.htm (stan na 24.08.2010).
- „Rzeczpospolita”, 2010. *Ranking kancelarii prawniczych 2010*. „Rzeczpospolita”, http://www.rp.pl/temat/426467_Ranking-Kancelarii-Prawniczych-2010.html (stan na 1.09.2010).
- Sampson, R.C., 2007. *R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation*. „Academy of Management Journal”, 50(2), s. 364.
- Santos, F.M. i Eisenhardt, K.M., 2005. *Organizational boundaries and theories of organization*. „Organization Science”, 16(5), s. 491–508.
- Sarkar, M.B., Aulakh, P.S. i Madhok, A., 2009. *Process capabilities and value generation in alliance portfolios*. „Organization Science”, 20(3), s. 583–600.
- Saxenian, A.L., 1994. *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A., 1929. *The theory of economic development*. Chicago: University of Chicago Press.
- Shapira, Z., 2000. *Governance in organizations: A cognitive perspective*. „Journal of Management and Governance”, 4(1), s. 53–67.
- Shepherd, D.A. i Sutcliffe, K., 2011. *Inductive top-down theorizing: A source of new theories of organization*. „Academy of Management Review”, 26 (2).
- Sikorski, C., 1998. *Ludzie nowej organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Silverman, D., 2000. *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks: Sage.
- Simon, H., 1947. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. London: The Free Press.
- Simon, H., 1999. *Tajemniczy mistrzowie: Studia przypadków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simon, H., 2009. *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*. Warszawa: Difin.
- Sitkin, S.B. i Roth, N.L., 1993. *Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust*. „Organization Science”, 4(3), s. 367–392.
- SkyTeam, 2010a. <http://www.skyteam.com/downloads/news/facts/SkyTeam-MembersBenefits.pdf> (stan na 30.08.2010).
- SkyTeam, 2010b. <http://www.skyteam.com/downloads/news/facts/Customer-Benefits.pdf> (stan na 30.08.2010).
- Slemrod, J.B. i Katuścák, P., 2005. *Do trust and trustworthiness pay off?* „Journal of Human Resources”, 40(3), s. 621–646.
- Sławińska, M. i Witczak, H., 2008. *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Smircich, L., 1983. *Concepts of culture and organizational analysis*. „Administrative Science Quarterly”, 28(3), s. 339–358.
- Smorszczewski, C. i Grzegorzewski, Z., 2008. *Polskie transakcje stulecia*. Warszawa: CXO Media.
- Sobrero, M. i Schrader, S., 1998. *Structuring inter-firm relationships: A meta-analytic approach*. „Organization Studies”, 19(4), s. 585–615.
- Stabryła, A., 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stake, R.E., 1994. *Case studies*. W: Denzin, N. i Lincoln, Y.S. (red.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Stake, Robert E., 2000. *The case study method in social inquiry*. W: Gomm, R., Hammersley, M. i Foster, P. (red.) *Case study method*. Thousand Oaks: Sage.
- Strauss, A. i Corbin, J., 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Subramani, M.R. i Venkatraman, N., 2003. *Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence*. „Academy of Management Journal”, 46(1), s. 46–62.
- Sudoł, S., 2007. *Nauki o zarządzaniu*. Toruń: TNOiK.
- Sztompka, P., 1999a. *Trust: A sociological theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sztompka, P., red., 1999b. *Imponderabilia wielkiej zmiany: Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sztompka, P., 2007. *Zaufanie – fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Taleb, N.N., 2007. *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Random House.

- Tarczyński, W. i Mojsiewicz, M., 2001. *Zarządzanie ryzykiem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Thomas, K.W. i Tymon Jr., W.G., 1982. *Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences*. „Academy of Management Review”, 7(3), s. 345–352.
- Tiwana, A. i Bush, A.A., 2007. *A comparison of transaction cost, agency, and knowledge-based decisions: A U.S. – Japanese cross-cultural field study*. „Journal of Management Information Systems”, 24(1), s. 259–300.
- Trocki, M., 2000. *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*. „Organizacja i Kierowanie”, 4(102), s. 28–42.
- Trocki, M., 2002. *Architektura biznesu – nowe struktury działalności gospodarczej*. W: Romanowska, M. i Trocki, M. (red.) *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Warszawa: Difin.
- Trocki, M., Gruzca, B. i Ogonek, K., 2003. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tsang, E.W.K., 2000. *Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: A comparison and synthesis*. „Organization Studies”, 21(1), s. 215–242.
- Tynel, A., Funk, J., Chwalej, V. i Pazdan, M., 2002. *Międzynarodowe prawo handlowe*. Warszawa: Difin.
- Tyszka, T., 1999. *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Tyszka, T. i Zaleskiewicz, T., 2001. *Racjonalność decyzji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Uzzi, B., 1997. *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*. „Administrative Science Quarterly”, 42, s. 35–67.
- Valatka, R., 2006. *Zmarnowany czas – na korzyść Moskwy*. „Lietuvos Rytas”, 10.04 (wycinek w archiwum autorki).
- Van Maanen, J., 1988. *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vlaar, P.W.L., 2008. *Contracts and trust in alliances: Discovering, creating and appropriating value*. Northampton: Edward Elgar.
- Vlaar, P.W.L., Van Den Bosch, F.A.J. i Volberda, H.W., 2007. *On the evolution of trust, distrust and formal coordination and control in interorganizational relationships: Towards an integrative framework*. „Group and Organization Management”, 32(4), s. 407–428.
- Vlaar, P.W.L., Van Fenema, P.C. i Tiwari, V., 2008. *Co-creating understanding and value in distributed work: how members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand and break sense*. „MIS Quarterly”, 32(2), s. 227–255.
- Walker, G. i Weber, D., 1984. *A transaction cost approach to make-or-buy decisions*. „Administrative Science Quarterly”, 29(3), s. 373–391.
- Walker, G. i Weber, D., 1987. *Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions*. „Academy of Management Journal”, 30(3), s. 589–596.
- Wathne, K.H. i Heide, J.B., 2004. *Relationship governance in a supply chain network*. „Journal of Marketing”, 68(1), s. 73–89.

- Watzlawick, P., Beavin, J. i Jackson, D.D., 1967. *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton.
- Weber, J.M., Malhotra, D. i Murnighan, J.K., 2005. *Normal acts of irrational trust: Motivated attributions, and the trust development process*. „Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews”, 26, s. 75–101.
- Weick, K.E., 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in organization*. Thousands Oaks: Sage.
- Williamson, O.E., 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E., 1991. *Strategizing, economizing, and economic organization*. „Strategic Management Journal”, 12(8), s. 75–94.
- Williamson, O.E., 2002. *The theory of the firm as governance structure: From choice to contract*. „Journal of Economic Perspectives”, 16(3), s. 171–195.
- Williamson, O.E., 1975. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Wodecka-Hyjek, A., 2005. *Outsourcing in co-sourcing jako formy współpracy dostawcy i odbiorcy usług*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 670, s. 77–89.
- Yamagishi, T., Cook, K.S. i Watabe, M., 1998. *Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan*. „American Journal of Sociology”, 104(1).
- Yamagishi, T. i Yamagishi, M., 1994. *Trust and commitment in the United States and Japan*. „Motivation and Emotion”, 18(2), s. 129–166.
- Yang, T., 2007. *Social factors, transaction costs and industrial organization*. „International Sociology”, 22(4), s. 435–461.
- Yanow, D., 2006. *Dear reviewer, dear author: Looking for reflexivity and other hallmarks of interpretive research*. W: *Annual Meeting of the American Political Science Association*. Philadelphia.
- Yin, R.K., 2003. *Case study research. Design and method*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zajac, E.J. i Olsen, C.P., 1993. *From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*. „Journal of Management Studies”, 30(1), s. 130–146.
- Zak, P.J. i Fakhar, A., 2006. *Neuroactive hormones and interpersonal trust: International evidence*. „Economics and Human Biology”, 4(3), s. 412–429.
- Zasuń, R., 2009. *RWE nie kupi Enei, bo jest za droga*. „Gazeta Wyborcza”, 14.10.2009, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,7146933,RWE_nie_kupi_Enei_bo_jest_za_droga_Co_bedzie_z_budzetem_.html (stan na 30.08.2010).
- Zollo, M., Reuer, J.J. i Singh, H., 2002. *Interorganizational routines and performance in strategic alliances*. „Organization Science”, 13(6), s. 701–713.

Spis tabel

| | |
|---|-----|
| Tabela 1.1. SkyTeam – korzyści dla członków sojuszu | 13 |
| Tabela 1.2. SkyTeam – korzyści dla klientów | 14 |
| Tabela 1.3. Fuzje i przejęcia na świecie w latach 2000–2009 | 20 |
| Tabela 1.4. Podstawowe rodzaje struktur działalności gospodarczej | 29 |
| Tabela 1.5. Relacje międzyorganizacyjne – język praktyki (przykłady) ... | 30 |
| Tabela 1.6. Konfiguracje badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych .. | 31 |
| Tabela 2.1. Zaufanie relacyjne i uogólnione – Polska i Stany Zjednoczone | 62 |
| Tabela 3.1. Informacje na temat przeprowadzonych wywiadów | 108 |
| Tabela 3.2. Materiał empiryczny – dokumentacja..... | 111 |
| Tabela 3.3. Triangulacja | 115 |
| Tabela 3.4. Charakterystyka rafinerii wchodzących w skład Grupy Orlen w 2006 roku | 122 |
| Tabela 3.5. Kierunki eksportu ropy przez Rosję | 138 |
| Tabela 4.1. Mechanizmy ograniczające ryzyko i niepewność – kontek- stualne – studium przypadku | 196 |
| Tabela 4.2. Mechanizmy ograniczające ryzyko i niepewność – konstruo- wane – studium przypadku | 197 |
| Tabela 4.3. Mechanizmy akceptacji ryzyka i niepewności – studium przy- padku | 198 |
| Tabela 4.4. Czynniki kontekstu jako podstawy czynników konstruowa- nych (przykłady) | 206 |
| Tabela 4.5. Wzajemne oddziaływanie czynników kontekstu – przykłady .. | 208 |
| Tabela 4.6. Wzajemne oddziaływania czynników konstruowanych – przykłady | 209 |

Spis ramek

| | |
|--|-----|
| Ramka 2.1. Fragment wywiadu z Adamem Górale, prezesem Asseco .. | 50 |
| Ramka 3.1. Protokół do badań | 102 |
| Ramka 3.2. Strategia Federacji Rosyjskiej – surowce energetyczne | 138 |
| Ramka 3.3. Oświadczenie Macieja Mataczyńskiego | 166 |
| Ramka 3.4. Fragment wywiadu z prezydentem Lechem Kaczyńskim | 180 |

Spis ilustracji

| | | |
|------------------|---|-----|
| Ilustracja 1.1. | Czynniki minimalizujące ryzyko – kontekstowe | 35 |
| Ilustracja 1.2. | Czynniki minimalizujące ryzyko – konstruowane..... | 37 |
| Ilustracja 1.3. | Transformacja niepewności w ryzyko..... | 40 |
| Ilustracja 1.4. | Niepewność i ryzyko a współpraca – model wstępny | 40 |
| Ilustracja 2.1. | Czynniki kontekstu – ujęcie dynamiczne..... | 80 |
| Ilustracja 2.2. | Czynniki konstruowane – ujęcie dynamiczne | 81 |
| Ilustracja 2.3. | Mechanizmy minimalizacji ryzyka – ujęcie dynamiczne... | 82 |
| Ilustracja 2.4. | Mechanizmy akceptacji ryzyka..... | 84 |
| Ilustracja 2.5. | Czynniki akceptacji – ujęcie dynamiczne..... | 91 |
| Ilustracja 2.6. | Mechanizmy koordynacji we współpracy międzyorgani- zacyjnej – ujęcie dynamiczne..... | 94 |
| Ilustracja 3.1. | Proces badawczy..... | 97 |
| Ilustracja 3.2. | Trzy perspektywy badawcze w teorii organizacji | 98 |
| Ilustracja 3.3. | Analiza materiału – od danych do głównych wątków..... | 113 |
| Ilustracja 3.4. | Przemysł naftowy – segmenty | 117 |
| Ilustracja 3.5. | Produkcja ropy i gazu w poszczególnych regionach świata .. | 199 |
| Ilustracja 3.6. | Konsumpcja ropy i gazu w poszczególnych regionach świata | 119 |
| Ilustracja 3.7. | Dyferencjał Brent-Urals | 124 |
| Ilustracja 3.8. | Mażeikię Nafta – akcjonariat..... | 125 |
| Ilustracja 3.9. | System rurociągów Družba i projektowane ropociągi | 137 |
| Ilustracja 3.10. | Struktura akcjonariatu PKN Orlen na dzień 31 grudnia 2005 roku | 149 |
| Ilustracja 3.11. | Struktura akcjonariatu PKN Orlen w 2006 roku | 146 |
| Ilustracja 4.1. | Mechanizmy koordynacji współpracy – studium przy- padku | 199 |



Indeks

A

AB Mažeikių Nafta *zob.* Mažeikių Nafta
Abricon 163
aliants 12, 13, 26, 28, 30, 55, 57, 63, 67, 70, 218
Allegro 49
Allen & Overy 56
Allied Irish Bank 75
ambicja, jako mechanizm akceptacji niepewności 175, 178-180, 184-186, 202
AOL 19, 21, 90
Asseco (dawniej Prokom) 50-51, 77
asymetria informacji 22, 25, 75, 219

B

badania jakościowe 27, 67-68, 101, 112, 114, 214
badania terenowe 104, 109-110, 111-112, 130, 194
BakerHughes 48-49
Baltic Holding 128
Bank of New York 149, 150
Bank Zachodni WBK 75-76
bariery wyjścia 52
benchmark (mieszanki ropy) 118, 120
benchmarking 123-124, 189-190
bezpieczeństwo energetyczne 127, 130, 142, 150, 151, 167, 177, 198, 203
Borsodchem 133
BP 128, 133, 146, 157-158
bracketing zob. ujmowanie w nawias
brak alternatywnych partnerów do współpracy, jako mechanizm ograniczający niepewność 48-53, 79, 196, 208

Brazauskas Algirdas 129, 130, 131, 158, 160, 162
Brent (benchmark) 118, 120, 123, 124, 136
British Airways 76
Butinges Nafta 125, 127, 141, 168, 173, 187

C

Česka Rafinerska 120
CEZ 71
Chadbourne & Parke 56
Chalupec Igor 127, 129, 131, 133-134, 145, 151-152, 160, 167, 171-172, 174-180, 184, 186, 188, 190, 203
Chevron 116, 185
Chodorkowski Michaił 126, 159, 170
Cisco Systems 16
Conocco 116
coopetition (współkonkurencja) 17
co-sourcing 74
CPN 146
cross-promotion 19
cykl życia 17, 23, 32, 53
„czarna skrzynka” (*black box*) 63
„czarne łabędzie” 41
czynniki akceptacji ryzyka, ujęcie dynamiczne (zestawienie) 91, 198
czynniki konstruowane, ujęcie dynamiczne (zestawienie) 81, 199
czynniki kontekstu, ujęcie dynamiczne (zestawienie) 80, 199
czynniki minimalizujące ryzyko, konstruowane (zestawienie) 37, 197-198
czynniki minimalizujące ryzyko, kontekstowe (zestawienie) 35, 196-197

D

Daimler 70
decyzje, racjonalne podejmowanie 42-43, 46, 83, 90-91, 93, 95, 186, 188, 201, 205, 211, 213, 217, 218
Deloitte 162, 221
Deutsche Telekom 60
Dewey & LeBeuf 56
dobre praktyki 13, 124, 167, 190
Domański, Zakrzewski, Palinka 56
dostawcy i odbiorcy „robionych na miarę” systemów IT w Polsce 86-87
downstream 117, 118, 132, 143, 146
due diligence 71, 76, 146, 162-165, 170-171, 196, 197, 198
duże oczekiwane korzyści ze współpracy, jako mechanizm ograniczający niepewność 53-54, 196, 206, 208
dyferencjał 123, 124, 127, 134, 146, 174

E

eBay 49
efekt doświadczenia 54-58, 196, 198, 206, 208
efekt reputacji 54-58, 79, 196, 206, 208
efekt synergii 14, 16, 19, 21, 163, 164, 171, 189, 196, 208
efekt wypychania 79-80
efekt zakresu 19
efekt zamknięcia 49-50
Efkon 59-60
ekonomia kosztów transakcyjnych 35-36
Enea 71-72
Energa 221
Era GSM 60
Ernst & Young 221
Exxon 116

F

fairness opinion 171
Fiat Auto Poland 11, 12
fikcja 84-87, 91, 198, 202-203, 210-211
Filipowicz Cezary 127, 130-131, 136, 140, 141, 152

Foresta 163

fuzja 19, 20, 53-54, 56, 90, 110, 132, 146, 188, 190, 208, 221

G

Gazprom 48, 126, 128, 133
GdF Suez 71
generalizacja formalna (logiczna) 106
generalizacja naturalistyczna (psychologiczna) 105-106
Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad 59
gęsty opis 114
Goldman Sachs 157, 162, 163, 171
gospodarka oparta na wiedzy 18, 19
GRAPH 67-68
Grupa Lotos 128, 136, 142
gwarant wiarygodności 26-27, 64

H

Halliburton 48-49
Hellenic Petroleum 132
holding 24
HP 51
Huta Szkła „Pilkington” 11, 12

I

IBM 51
INA 132
inwestycje w dedykowane zasoby 72-74, 80, 197, 206, 207, 209, 219

J

JET 67-68
joint venture 16, 24, 30, 63, 69
Jukos 106, 125-126, 129-131, 136, 156-162, 168, 195-197, 206-210

K

Kaczyński Lech 152, 153, 154, 155, 156, 180-182, 196, 198, 206
kancelaria Bartłomieja Raczkowskiego 56
KazMunaiGaz 128, 158, 161
Klaipedos Nafta 127, 141, 187
klaster 16, 18, 24, 30
klauzula *material adverse change* 168, 179, 197

- KLM 53
konfiguracje badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych 31
konsekwencja, jako mechanizm akceptacji niepewności 183-187
koordynacja współpracy między organizacjami 26-30
koordynacja współpracy, wyzwania praktyczne i teoretyczne 21-27
koszty transakcyjne 22, 32-33, 38, 215
koszty utraconych możliwości 72-73
Kownacki Piotr 175, 179, 190
KPMG 191, 221
kryzys na rynku ropy 116-117, 134, 192-193, 200
Kulczyk Holding 59, 60
kultura organizacyjna 21, 22, 25, 31, 37, 61-63, 65-66, 79, 101, 135, 165, 196, 207, 208
Kwaśniewski Aleksander 129, 130, 155, 207
- L**
Lehman Brothers 157
Leuco 60
Lufthansa 76
luki w badaniach empirycznych nad relacjami międzyorganizacyjnymi 27
luki w literaturze dot. relacji międzyorganizacyjnych 9, 27, 44-47
- Ł**
łańcuch wartości 12, 16, 26
Łukasiewicz Ignacy 116
Łukoil 128, 129-130, 133, 158
- M**
makrootoczenie 66
małe firmy w Tanzanii 85-86
Marcinkiewicz Kazimierz 130, 131, 144, 152, 153, 154, 165
marka 13, 14
Mataczyński Maciej 152, 166-167
Mażeikių Nafta 10, 27, 99, 106, 124-128, 134, 137, 142, 143, 150-209
McKinsey 163, 191
- MDDP Michalik Dłuska Dziedzic i Partnerzy 56
Meblopol 60
Mero 136
metafora teatralna 100-101
metoda ciągłego porównywania 112
metodologia jakościowa 101-102, 114-115
Microsoft 50, 79
milczące założenia 187-190
misja 174-178
model dyrygenta 16
model klastrowy 16
model rozwoju więzi międzyorganizacyjnych 44
model sektorowy 16
MOL 132, 133, 144, 147, 198, 205
Motorola 90-91
Możeikių Nafta *zob.* Mażeikių Nafta
MyToll 59-60
- N**
Naimski Piotr 130, 131, 143, 151, 153, 156
najlepsze praktyki *zob.* dobre praktyki negocjacje 33, 38, 43, 44, 70-72, 75, 79-80, 136, 143, 156-162, 197, 206, 207, 209, 211, 219
net cash margin 123
niepewność a ryzyko, różnice między pojęciami 39
niepewność radykalna i uogólniona 82
Nissan 70
Northwest Airlines 53
- O**
Olechowski Andrzej 152, 165
OMV 132, 133, 144, 147, 198, 205
One World Alliance 13
oportunizm 22, 42, 58, 69-70, 73, 83, 85-86
organizacje sieciowe 12, 17-18, 26, 49
Orlen Deutschland 146, 147, 165, 192, 196, 205, 208
Orlen SA *zob.* PKN Orlen
otoczenie instytucjonalne 31, 64-66, 79, 197, 207, 208, 219

otoczenie kulturowe 31, 61-63, 66, 79, 196, 207, 208
 otoczenie prawne 32, 67, 79
 otwarte kodowanie 112
 outsourcing 12, 30, 218

P

partnerstwo 11, 12, 13, 28, 30, 56-57
 partnerstwo w formie własnościowej (*equity swaps*) 69-70
 PERN 136-137
 perspektywy badawcze w teorii organizacji 98
 Petrochemia Płocka 146
 Petrom 132
 Piekarz Dawid 161-162
 PKN Orlen 10, 27, 103, 106, 120-209
 PKO BP 75
 PKP Dworce Kolejowe 79
 PLL LOT 76
 Polaroid 49-50
 Polska Grupa Energetyczna 221
 Polski Koncern Naftowy Orlen *zob.* PKN Orlen
 Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo 48
 poszukiwanie i wybór partnerów, jako mechanizm koordynacji międzyorganizacyjnej 74-77
 potrzeba sukcesu, jako mechanizm akceptacji niepewności 134-135
 PricewaterhouseCoopers 162, 163, 221
 procedury medyczne jako przykład procesów zawieszania 87-88
 procedury teorii ugruntowanej 102-103
 procesy zawieszenia (*suspension processes, leap of faith*) 82-92
 projekt Iridium 90-91
 Prokom *zob.* Asseco
 Prosper 53-54
 przedsiębiorczość 88
 przemysł elektroniczny w Norwegii 85
 przemysł naftowy, segmenty 117
 przetargi jako przykład procesów zawieszania 88
 przewaga konkurencyjna 11-20, 22-23, 57, 61

przywództwo 174-178
 Putin Władimir 159, 181

R

rachunek *escrow* 168, 170, 173, 187, 197, 210
 rafineria Leuna 132
 rafineria Możejki *zob.* Mażeikių Nafta
 rafineria, efektywność 123-124
 rafineria, ekonomika 123-124
 rafineria, konfiguracja 123
 rafineria, lokalizacja 124
 rafinerie Grupy Orlen 120, 122
 REBCO (benchmark) *zob.* Urals
 Rebgun Edward Konstantynowicz 126, 159, 161, 173
 relacje międzyorganizacyjne, a ryzyko i niepewność 39-43
 relacje międzyorganizacyjne, główne mechanizmy koordynacji współpracy 35-39
 relacje międzyorganizacyjne, istniejące badania 32-35
 relacje międzyorganizacyjne, jako obszar badawczy 28-32
 relacje międzyorganizacyjne, luka w literaturze 44-46
 Renault 70
 reputacja 52, 54-58, 61, 86 91, 164
 Rockefeller John D. 116
 ropa naftowa i gaz, konsumpcja i produkcja na świecie 118-119
 ropa naftowa, ceny 123, 174, 193
 ropa naftowa, jako surowiec energetyczny 115-116
 ropa naftowa, jako surowiec strategiczny 137-143, 143, 150, 185, 195, 196
 ropa naftowa, proces przerobu 121-122
 ropa naftowa, produkty finalne przerobu 120-121
 ropa naftowa, rodzaje 117-118
 ropa naftowa, transport 118, 123, 124, 135-142, 148, 198
 Rosnieft 126, 159
 rurociąg Drużba (Przyjaźń) 127, 135-138, 144, 168, 170, 179, 184, 188

- RWE 71-72
rygor akademicki a praktyczne znaczenie badań (*rigor-relevance*) 34, 45-46
rynek kredytów we Francji (1740–1899) 65
rynek pożyczek w Stanach Zjednoczonych 65
ryzyka redukowanie, dynamika mechanizmów 78-82
ryzyko i niepewność, różnice między pojęciami 39
ryzyko rezydualne (szczętkowe, resztkowe) 40-42, 82-96, 210, 211
rząd Litwy w transakcji Orlenu 125, 129-131, 155-162, 168, 171, 181-183, 192-193, 197, 200, 202, 204, 207
- S**
- Salans 56
SAP 51
Satellic 59-60
Schlumberger 48-49
sektor drukarni w Wielkiej Brytanii 59
sensemaking 77
Shell 133, 177
SkyTeam 13-15
Slovnaft 132
Smorszczewski Cezary 131, 136, 147, 174, 188
sojusz strategiczny 12-15, 18, 21, 30, 34, 53, 57, 70, 76
specjalne strefy ekonomiczne 73-74
społeczna konstrukcja rzeczywistości 99
St. Admin. Kantoor Yukos International
 zob. Jukos
Standard Oil Company 116
Star Alliance 13
Strabag 59, 60
struktury działalności gospodarczej (zestawienie) 29
studium przypadku, analiza materiału 110, 112-114
studium przypadku, dobór przypadku 105-108
studium przypadku, dobór rozmówców 106-108
studium przypadku, dokumentacja badań 111-112
studium przypadku, gromadzenie danych 109-110
studium przypadku, jako metoda 102-105
studium przypadku, koncepcja badań 108-109
studium przypadku, metoda badawcza 101-105
studium przypadku, ocena jakości badań 114-115
studium przypadku, protokół do badań 102
studium przypadku, raport z badań 110
studium przypadku, założenia 98-101
studium przypadku, źródła danych 110-112
SwissAir 76
- Ś**
- Świstak 49
- T**
- „tajemniczy mistrzowie” 52-53
teoria kosztów transakcyjnych 32-33
teoria sieci 26, 33
teoria systemów 32
teoria ugruntowana 112, 115
Texaco 116
third party credentials 26, 55
TimeWarner 19, 21, 90
TNK-BP 128, 157-158
Torfarm 53-54
tradycja kalkulacyjna (ekonomiczna) 33
tradycja pozakalkulacyjna (socjologiczna) 33
Transnieft 130, 148, 156-157, 168, 188, 210
Transpetrol 126, 136
triangulacja 101, 114-115
Tupras 177, 196, 206
- U**
- uczenie się przez doświadczenie 57
ujmowanie w nawias (*bracketing*) 84, 87-89, 198, 200-201

- umowy, jako mechanizm formalizacji relacji między organizacjami 66-69, 197, 206, 207, 209, 218
- Unipetrol 122, 132, 133, 135, 136, 146, 147, 165, 189, 192, 196, 197, 205, 206, 208
- uniwersalna kultura menedżerska 79
- uogólnienie „naturalistyczne” (*naturalistic generalization*) 105-106
- uogólnione zaufanie 61-64
- upstream 117, 118, 131-132, 143-148, 153, 196, 197, 198, 205
- Urals (REBCO, benchmark) 118, 120, 123, 124, 136
- V**
- Vatenfall 71
- Vitol 128
- W**
- wcześniejsza współpraca, jako mechanizm ograniczający niepewność 58-61, 196, 207, 208
- Weil, Gotshal & Manges 163
- White & Case 163
- wiara za wszelką cenę (*the will to believe*) 84, 89-91, 198, 202, 210
- wiarygodność partnera 53, 54, 56, 58, 64-65, 85-86, 89, 158, 198, 211
- Williams International 125, 156, 158
- właściwa jurysdykcja 67, 79, 197
- World Value Survey 61
- Wróblewski Wojciech 129, 136, 152, 206
- wskaźnik kompleksowości Nelsona 122, 123, 127
- wskaźnik uogólnionego zaufania 61-63
- wyspecjalizowane zasoby 35-36
- Y**
- Yukos Finance B.V. *zob.* Jukos
- Yukos International UK B.V. *zob.* Jukos
- Yukos International *zob.* Jukos
- Yukos Oil Company *zob.* Jukos
- Yukos *zob.* Jukos
- Z**
- zakład zaufania 84-87
- zarządzanie mechanizmami koordynacji 203-204
- zarządzanie projektowe 18-19, 41
- zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi 22, 63, 65-66, 216, 218
- zarządzanie sieciowe 17-18
- zarządzanie wrażeniem i wizerunkiem (*impression management*) 85
- zarządzanie współpracą (*alliance capability*) 56-57, 93
- zaufanie 22, 26-27, 61-64, 78, 83, 85-87, 90, 151, 166, 213
- zjawiska niepoliczalne, jako mechanizm akceptacji niepewności 190-194
- ZUS 50-51, 77