

Maria Aluchna, Agnieszka Słomka

Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II)

System nadzoru korporacyjnego

Artykuł niniejszy opisuje działanie mechanizmów nadzoru korporacyjnego. Nadzór ten obejmuje w głównej mierze ochronę akcjonariuszy przed działaniem menedżerów, którzy wykorzystując swoją pozycję w przedsiębiorstwie dążą do realizacji własnych interesów. W poprzedniej części omówione zostały kwestie teoretyczne koncepcji (teoria agencji) oraz mechanizmy tworzenia kontraktów, których zadaniem jest ujednoczenie preferencji agenta i mocodawcy, a tym samym ograniczenie konfliktu interesów. Odpowiednio skonstruowany system nadzoru, oprócz kontraktów, korzysta także z innych mechanizmów. Do mechanizmów, które mogą dyscyplinować skutecznie kadrę zarządzającą zalicza się: rynek kapitałowy, rynek produktu i pracy dla kadry zarządzającej, wewnętrzny system kontroli sprawowany przez radę nadzorczą oraz ramy formalnoprawne.

Rynki kapitałowe i mechanizmy przejęcia

Rynki kapitałowe wymuszają na kadrze zarządzającej podejmowanie działań o takim poziomie efektywności, który zachęcałby akcjonariuszy do zatrzymywania udziałów spółki. Ich rola polega na permanentnej wycenie spółki akcyjnej, przez co działalność kadry zarządzającej jest poddana skutecznej kontroli. Cena akcji w tym kontekście jest wskaźnikiem aprobaty ze strony akcjonariuszy. W przypadku prowadzenia przez menedżerów niewłaściwej polityki, której konsekwencją jest spadek zysków, mamy do czynienia ze spadkiem kursu akcji. Taki spadek kursu akcji podnosi zarówno koszt kapitału, jak i może zachęcić osoby z zewnątrz do przejęcia spółki, ułatwionego przy masowym pozbywaniu się akcji.

Wielu inwestorów, którzy posiadają tylko niewielką liczbę akcji, zastosuje metodę natychmiastowego „wyjścia”. Czynnikiem regulującym skuteczność tego mechanizmu nadzoru jest stopień łatwości „wyjścia”. Oznacza to, jak łatwo nie usatysfakcjonowani akcjonariusze mogą upłynnić swoje udziały.

Głębokie rynki finansowe nie tylko ułatwiają sprzedaż akcji niezadowolonym z działalności spółki, ale także przejęcie kontroli nad spółką tym, którzy w sposób bardziej efektywny mogą wykorzystać jej aktywa. Przejmujący upatrują korzyści w drodze poprawy zarządzania, która jest możliwa do osiągnięcia najczęściej w wyniku zastąpienia obecnej kadry zarządzającej nową. Groźba taka stanowi dla niej dużą motywację działania zgodnie z interesami akcjonariuszy. Najcenniejszym aktywem menedżerów jest ich posada,

dlatego też jej utrata stanowi dla nich szczególne zagrożenie. Rynek przejęć jest częstokroć porównywany do nieustannej aukcji¹⁾ aktywów firmy; jeśli wartość tych aktywów spadnie poniżej pewnego poziomu, osoby z zewnątrz mogą przejąć tę firmę i zrealizować zysk.

Wyróżnia się dwie klasy przejęć (Morck, Shleifer, Vishy, 1988): przejęcia synergiczne oraz przejęcia dyscyplinujące. Przejęcia synergiczne mają zwykle przyjazny charakter. Bodźcem do ich przeprowadzenia jest perspektywa pojawienia się dodatkowych korzyści i możliwości. Zakładane zyski synergii mają wiele źródeł, na przykład zdobycie dostępu do zupełnie nowych zasobów i możliwość działania w zupełnie nowych obszarach. Odmienny charakter posiadają wrogie przejęcia, czyli dyscyplinujące kadrę zarządzającą. Zakłada się, że rozwinięty rynek akcji, na którym istnieje możliwość przejęcia spółki, będzie stymulował zarząd do właściwego działania. W tym przypadku wrogie przejęcie stanowi mechanizm wymiany kadry zarządzającej, która z powodu nadmiernych ambicji czy braku umiejętności nie działała zgodnie z interesem akcjonariuszy.

Rynek produktu i pracy dla kadry menedżerskiej

Kolejnym elementem wyřeczającym udziałowców w nadzorowaniu kadry zarządzającej spółki jest konkurencja na rynku produktów, która jest zjawiskiem powszechnym w gospodarce rynkowej. W wyniku niedoceniań roli konkurencji może dojść do utraty rynku, czego konsekwencją jest usunięcie niewydajnych producentów poprzez bankructwo. Jeżeli spółka przestaje wywiązywać się z należnych płatności, kontrolę nad nią przejmuje kredytodawca. Postawienie w stan upadłości wiąże się z ogromnymi kosztami bezpośrednimi, takimi jak: opłaty prawne i administracyjne oraz koszty pośrednie związane z przerwaniem działalności gospodarczej. Upadłość spółki jest raczej drakońską formą nadzoru. W momencie bankructwa kadra zarządzająca postrzegana jest jako niekompetentna.

Idea konkurencji na rynku produktu jest rozważana jako element dyscyplinujący zarząd, o ile nie jest zakłócona przez niedoskonałość przepływu informacji i trudności w prognozowaniu wyników ekonomicznych spółek na skutek ciągłych przemian gospodarczych.

Jednocześnie z wystąpieniem zagrożenia bankructwem, notowania kadry na rynku talentów menedżer-



skich wykazują tendencję spadkową. Bez wątplenia również menedżerowie podlegają dyscyplinie na rynku pracy. Optymalna alokacja zasobów spółki wymaga pozyskania najbardziej utalentowanych menedżerów, jako że oni generują dla firmy wyższą rentę. Natomiast każdy z menedżerów chce znaleźć się na tym konkurencyjnym rynku pracy. Rynek ten dokonuje selekcji menedżerów na podstawie ich wyróżniających się wyników w obecnej pracy i uzyskiwanego dochodu oraz publicznej reputacji. Otrzymana ocena wpływa w przyszłości zarówno na liczbę, jak i jakość nowych ofert pracy składanych menedżerom oraz determinuje proponowaną im wysokość wynagrodzenia. Zagrożenie zwolnieniem ze stanowiska jest skuteczne w praktyce, jeśli mobilność menedżerów jest ograniczona. W przypadku, jeśli jest to rynek rozległy lub znikomy, zagrożenie zwolnieniem lub obniżeniem płacy jest słabo dyscyplinujące.

Wewnętrzny nadzór

Rada spółki stanowi najbardziej bezpośrednią formę sprawowania nadzoru nad kadrami menedżerską. Najskuteczniej nadzór jest sprawowany przez radę nadzorczą, gdy występuje niewielu inwestorów posiadających dużą liczbę akcji. Wtedy rada, w której zasiadają najwięksi akcjonariusze, funkcjonuje efektywnie, to oni bowiem odpowiadają swoim zainwestowanym kapitałem za kondycję spółki.

Najczęściej nadzór sprawowany przez większościowego inwestora ma charakter aktywny. Aktywny nadzór ze strony tego akcjonariusza wynika z faktu, że nie może on sprzedać swoich udziałów bez narażenia się na poważne straty, jako że sprzedaż większej liczby akcji prowadzi do obniżenia ich ceny. W opisanej sytuacji akcjonariusze preferują nadzór wewnętrzny, ponieważ, jak to ujął Georg Siemens, „jeśli ktoś nie może czegoś sprzedać, to musi się o to troszczyć”²²). Z tego względu za najbardziej pożądany stan uważa się posiadanie przez spółkę akcjonariusza większościowego.

Aktywny nadzór nad kadrami zarządzającą nie jest łatwym zadaniem: wymaga informacji, utrzymywania bliskich kontaktów z firmą, okazywania swej władzy, co może wywołać retorsje w spółce. Wykonywanie tych zadań wiąże się z ponoszeniem pewnych wydatków przez tych większościowych akcjonariuszy, podczas gdy pozostali czerpią z tego korzyści. Zjawisko to w teorii nadzoru korporacyjnego nosi nazwę „jazdy na gapę”²³), kiedy z wysiłków jednego akcjonariusza korzystają pozostali. Nie budzi to zaskoczenia wobec znacznych kosztów, które należałoby podjąć w momencie działań dyscyplinujących kadrami zarządzającą.

Dlatego problem nadzoru nad spółką komplikuje się, gdy wszyscy akcjonariusze mają małe udziały. Wtedy żadnemu z nich nie oplaca się angażować w nadzorowanie, a każdy wolałby korzystać z wysiłku innych.

W roli inwestora większościowego może wystąpić także bank, który szczególnie w warunkach słabo rozwiniętych rynków kapitałowych może stanowić podstawowe źródło finansowania działalności spółki. W związku z tym banki pozostają w ścisłych związkach ze spółką, której dostarczają pożyczek i mają dostęp do wewnętrznych informacji, których nie dostar-

cza rynek kapitałowy. Finansowanie przez bank pozwala na rozwój spółki bez utraty kontroli, z którą to wiąże się emisja akcji.

Pozycja banku jako dominującego inwestora wzbudza wiele kontrowersji, ponieważ trudno pogodzić interesy banku z interesami akcjonariuszy. Bank jest zainteresowany bezpiecznym zyskiem, który zagwarantuje mu spłatę kredytu. Natomiast akcjonariusze optują za jak największym zyskiem pochodzącym zwykle z podjęcia ryzykownych decyzji, ponieważ łączy się to z wypłaceniem dywidendy. Bank nie dba o wysokie ceny akcji, gdyż prowadząc obsługę finansowo-prawną w spółce, w której posiada udziały, czerpie większe korzyści. Poza tym to przede wszystkim akcjonariusze cieszą się z korzyści wysokiego zysku, jeśli przedsięwzięcie się powiedzie. W odwrotnym przypadku główne straty ponosi kredytodawca.

Zarówno w pierwszej części tekstu, jak i powyżej starano się przedstawić systemy nadzoru nad przedsiębiorstwem. Takie systemy nadzoru umożliwiają sprawne działanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, stanowiąc jednocześnie zasadniczy komponent mechanizmu nadzoru korporacyjnego, któremu poświęcone zostanie więcej miejsca.

Pojęcie tłumaczone na język polski jako „nadzór korporacyjny” (choć termin ten jest dość dyskusyjny) jest odpowiednikiem angielskiego terminu *corporate governance*. *Corporate governance* jest stosunkowo młodym terminem. Na większą skalę pojawiło się w literaturze zachodniej w latach siedemdziesiątych⁴) i do tej pory nie doczekało się jednej, uznawanej przez większe grono badaczy definicji. W tym czasie pojawiło się wiele pozycji zajmujących się *corporate governance* i wiążących to pojęcie z takimi procesami, jak restrukturyzacja finansowa, przejęcia, fuzje i wykupy czy aktywność inwestorów (Zingales, 1997).

Definicje przedstawiające pojęcie w najogólniejszym zarysie każą rozumieć *corporate governance* jako metody działania, za pomocą których dostawcy kapitału do organizacji starają się zapewnić sobie zwrot z ich inwestycji (Shleifer i Vishny, 1996). Inną równie ogólną definicją jest ta przedstawiająca *corporate governance* jako kompleksowy zestaw zasad i uregulowań, który kształtuje warunki *ex-post* rozdziału zysku wygenerowanego przez firmę (Zingales, 1997). Warto przy tym zauważyć, iż w ojczyźnie *corporate governance* – Stanach Zjednoczonych rozwój koncepcji jest związany ze wzrostem roli inwestorów instytucjonalnych (np. funduszy emerytalnych) na rynkach finansowych.

W literaturze podejmuje się jednakże wyzwania uściślenia i zawężenia definicji *corporate governance*. I tak, termin ten jest utożsamiany z ograniczeniami, jakie nakładają na siebie menedżerowie, lub które na kadrami zarządzającą mogą nakładać inwestorzy w celu redukcowania *ex post* błędów alokacji funduszy i tym samym zachęcania inwestorów do większych inwestycji.

Powyżej przedstawione definicje wywodzą się pośrednio z teorii agencji i, co za tym idzie, odnoszą się do kwestii rozdziału własności od kontroli, czyli zarządzania nie swoim kapitałem. *Corporate governance* ma zatem bronić przed oportunistycznym zachowaniem menedżerów, który – jak się okazuje – jest jednym z najczęstszych problemów współczesnych przedsiębiorstw (problemowi temu poświęcona była poprzednia część arty-

ku). Podstawą tych definicji są dwa założenia: zarządzanie obcym kapitałem i konieczność „pożyczenia” tego kapitału na określony okres. Wówczas konieczna jest pewna interwencja, pewien nadzór ze strony inwestora. Pojawiły się jednakże w literaturze opinie sugerujące, iż ludzka (instytucjonalna) kontrola jest zbędna, gdyż problemy zwane problemami agencji, zostaną wkrótce rozwiązane przez „niewidzialną rękę rynku”. Według tej koncepcji konkurencja rynkowa wymusi obniżkę kosztów i umożliwi pożyczanie obcego kapitału w każdej chwili po najniższej cenie (system na kształt giełdy). Wówczas siły rynkowe rozwiążą wszystkie problemy agencji. Teoria ta nie znajduje jednak uznania wśród badaczy, którzy wskazują na zapotrzebowanie na kapitał w dłuższym okresie. Proponowany system umożliwiałby pozyskanie kapitału w każdej chwili po konkurencyjnej cenie (pożyczamy ciągle małe sumy), co powodowałoby jednoczesny brak potrzebnych zasobów finansowych. Specyfika działalności gospodarczej i pozagospodarczej wymaga tymczasem pozyskania większej sumy kapitału na dłuższy okres (nawet jeśli w danym momencie nie wykorzystuje się 100% pożyczonych funduszy). Także system finansowania przedsięwzięć nie działa na zasadzie giełdy. W takim ujęciu mechanizm *corporate governance* daje swoistą pewność (Shleifer i Vishny, 1996).

Jeśli pojawiają się trudności z formułowaniem definicji tego terminu w literaturze zachodniej, głównie anglosaskiej, nie dziwią zatem problemy z definiowaniem tego pojęcia w języku polskim.

W Polsce nie wypracowano jeszcze powszechnie akceptowanego odpowiednika terminu *corporate governance*. Próby dosłownego tłumaczenia jako „kierowanie korporacją” nie oddają jego znaczenia, znacznie zawężając pole analizy (por. Wawrzyniak i Kołodkiewicz, 1997). Generalnie można stwierdzić, iż polscy badacze koncentrują się na operacyjnej stronie pojęcia, gdyż – jak przypuszczamy – znacznie mniej miejsca w dotychczasowych rozważaniach poświęcono genezie koncepcji i zagadnieniom teoretycznym. Z tego też względu polskie definicje obejmują głównie zagadnienia nadzoru w kontekście stosunków między poszczególnymi organami spółek. Jednym z powodów zdaje się mała popularność teorii agencji, która w rzeczywistości stanowiła bazę dla powstania terminu⁵. Z drugiej strony, należy uwzględnić okres i warunki danej gospodarki, jakie przyczyniły się do zainteresowania badaczy i praktyków pojęciem *corporate governance*. W Polsce obserwujemy początki jego rozwoju związane ze wzrostem znaczenia własności prywatnej, wzrostem roli spółek, w tym spółek akcyjnych oraz coraz większym rozdziałem własności od zarządzania. Należy zatem zdawać sobie sprawę, iż koncepcja ta nie może być rozpatrywana w oderwaniu od całego systemu instytucjonalnego gospodarki (*OECD Principles of Corporate Governance*, 1998), co pociąga za sobą zrozumiałe znaczne różnice w odniesieniu do poszczególnych krajów (M. Federowicz, 1999).

I tak, w polskiej literaturze pojawiła się propozycja posługiwania się pojęciem „władanie korporacyjne”, którego zwolennicy argumentują, że w takim rozumieniu termin „koncentrowałby się na relacjach faktycznej władzy między organami spółki, jej dostaw-

cami i odbiorcami, pracownikami i akcjonariuszami oraz zewnętrznymi źródłami zasileń finansowych” (Solarz, 1997 za Dittusem, 1994).

Wielu badaczy przychyliła się również do definicji traktującej *corporate governance* jako „oznaczenie całego systemu mechanizmów (procesów, instytucji) – od rad nadzorczych poprzez strukturę zadłużenia do rynków finansowych – które umożliwiają udziałowcom spółki nadzór nad zarządzaniem ich własnością” (Frydman i Rapaczyński, 1995).

Problem wyboru najodpowiedniejszego polskiego brzmienia terminu obejmuje zatem dylematy, czy skłaniać się w stronę „władania korporacyjnego” (Solarz, 1997), terminu „kontroli nad firmą” (Frydman i Rapaczyński, 1995), czy też zyskującego coraz większą popularność terminu „nadzoru korporacyjnego” (Kołodkiewicz, 1999). W niniejszym artykule decydujemy się opowiedzieć za koncepcją stosowania zaproponowanego terminu „nadzór korporacyjny”. Warto jednak zwrócić uwagę na ewolucję pojęcia, które początkowo odnosiło się do relacji pomiędzy właścicielami czy akcjonariuszami a menedżerami, by następnie objąć szeroko rozumiane grupy interesu włączając przy tym pracowników, dostawców, odbiorców, banki i inne instytucje finansowe (por. Federowicz, 1999 za Kołodkiewicz, 1998).

Z punktu widzenia zarządzania organizacją przyjmuje się, że *corporate governance* to zestaw strukturalnych uregulowań, którego celem jest uwzględnianie interesów poszczególnych udziałowców. *Corporate governance* obejmujące stosunki między kadłą zarządzającą, radą nadzorczą oraz udziałowcami zostało uznane za element poprawy wydajności (MDL, 1996). Główne zadania i cele *corporate governance* będą zatem koncentrowały się na ochronie interesów szeroko rozumianych udziałowców, minimalizacji ryzyka oraz zapewnianiu odpowiednich zwrotów z inwestycji (Cadbury Committee Report, 1992).

Konkludując, koncepcję władania korporacyjnego należy rozumieć jako pokonywanie problemów związanych z monitorowaniem działalności kadry zarządzającej, gdy kontrola i własność są rozdzielone w wyniku rozproszenia udziałów. Jednym z najistotniejszych jej zadań jest stworzenie takiego systemu zachęt, bodźców oraz instytucji, które zapewnią zbieżność celów akcjonariuszy i menedżerów. Akcjonariusze oraz inne grupy interesu z otoczenia muszą znaleźć sposób motywowania kadry zarządzającej, aby prowadziła spółkę zgodnie z ich interesem.

Niemniej jednak nie należy ograniczać zastosowania koncepcji władania korporacyjnego wyłącznie do spółek akcyjnych czy ogólnie spółek jako prawnej formy działalności przedsiębiorstwa. Można je stosować również w odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych, spółdzielczych, a także organizacji typu *non-profit*. Koncepcja ta stanowi bowiem propozycję ujęcia działalności przedsiębiorstwa przez pryzmat praw własności (por. Federowicz, 1999). Jej zasadniczym celem jest ochrona interesów właścicieli kapitału przed nieuczciwym działaniem menedżerów. Koncepcja ta nabiera ogromnej wagi w polskich warunkach, gdzie pojęcia własności i ochrony właścicieli odzyskują swoje prawdziwe znaczenie.

Maria Aluchna, Agnieszka Słomka



PRZYPISY

- ¹⁾ S. RUDOLF, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999.
- ²⁾ S. RUDOLF, *Nadzór właścicielski...*, op. cit., 16.
- ³⁾ W terminologii anglosaskiej nosi nazwę *free-rider problem* [w:] SURVEY, *Corporate Governance*, „Economist” 29th January 1994.
- ⁴⁾ Badacze przedmiotu wiążą to z rozwojem spółek akcyjnych jako powszechnej formy działalności przedsiębiorstw (J.K. SOLARZ, 1997).
- ⁵⁾ Także dorobek teorii firmy i teorii własności znacznie przyczyniły się do rozwoju koncepcji.

BBLIOGRAFIA:

- [1] CADBURY A., *What Are the Trends in Corporate Governance? How Will They Impact Your Company*, „Long Range Planning” Vol. 32, No. 1, 1999.
- [2] CADBURY COMMITTEE REPORT, *Voting Rights Can Be Regarded As An Asset*, December 1992.
- [3] CLARKE T., *The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age*, „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 2, 1998.
- [4] DONALDSON T., PRESTON L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1, 1995.
- [5] DRUCKER P., *The Bored Boards*, [w:] *Towards the Next Economics and Other Essays*, Heinemann, London 1981.
- [6] DULLUM K., STONEHILL A., *Corporate Wealth Maximization, Takeovers, and The Market for Corporate Control*, „Nationalokonomisk Tidsskrift” Nr 1, 1990.
- [7] FAMA E.F.: *Agency Problems and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy”, No. 88, 1980.
- [8] FAMA E., JENSEN M., *Agency Problems and Residual Claims*, Journal of Law and Economics, University of Chicago, 1983.
- [9] FEDEROWICZ M., *Pojęcie „corporate governance” w odniesieniu do przemian ustrojowych*, Referat na konferencję „Socjologia gospodarcza sensu largo”, Łódź 11–12 luty 1999.
- [10] FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *Prywatyzacja w Europie Wschodniej*. Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- [11] FUKUYAMA F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław 1997, PWN.
- [12] HESSEL M. (red.): *W poszukiwaniu skutecznej rady nadzorczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

- [13] JENSEN M.C., *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control System*, „The Journal of Finance”, No 3, 1993.
- [14] KARNASZEWSKI P., *Przejęcia z cichą pomocą*, „Businessman”, nr 2, (107), 2000.
- [15] KARPINSKI S., *Pozorna potęga giełd*, „Rzeczpospolita” Nr 284, (5449) 6 grudnia 1999.
- [16] KOŁADKIEWICZ I., *Nadzór korporacyjny*, Poltext, Warszawa 1999.
- [17] KOŁADKIEWICZ I., WAWRZYŃIAK B., *Corporate Governance po polsku. Eksperti o problemach zarządzania w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, „Raport o Zarządzaniu”, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźminkiego, Warszawa 1998.
- [18] *Leksykon prywatyzacji*, PWE, Warszawa 1996.
- [19] MESJASZ C., *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem* „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 1998.
- [20] MOCK R., SHLEIFER, A. VISHNY R., *Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis*, „Journal of Financial Economics”, No. 20, 1988.
- [21] RUDOLF S., *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999.
- [22] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, 1996.
- [23] SHLEIFER A., VISHNY R., *A Survey of Corporate Governance*, „Journal of Finance”, 1997.
- [24] SHLEIFER A., VISHNY R., *A Survey of Corporate Governance*, Working Papers, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1996.
- [25] SOLARZ J.K., *Metodologia badania złożonych układów organizacyjnych. Perspektywa «corporate governance»*, Konferencja „Raport o Zarządzaniu”, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, 6–7 czerwiec 1997.
- [26] STAKUNOWICZ E., *10 sposobów oszukiwania właściciela*, „Businessman Magazine”, nr 2, (107), 2000.
- [27] SURVEY, *Corporate Governance*, „Economist” 29th January 1994.
- [28] ZINGALES L., *Corporate Governance*, National Bureau of Economic Research, Chicago, 1997.

Autorki pracują w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Donald Waters

Zarządzanie operacyjne

Towary i usługi

Przekład Adam Becht

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

W ostatnich latach zarządzanie operacyjne nabiera coraz większego znaczenia. Dzieje się tak z kilku powodów: wzrasta konkurencja międzynarodowa, doskonalą się procesy produkcyjne, zwiększa się nacisk na jakość oraz zmieniają się oczekiwania klientów. Wzrasta więc waga znajomości tej problematyki w wykształceniu przyszłych menedżerów. I właśnie z myślą o ich potrzebach został napisany niniejszy

podręcznik. Dominuje w nim bowiem menedżerskie ujęcie problemu. Wywody, dyskusje, przykłady wzięte z życia pokazują, jak idee i różne koncepcje znajdują zastosowanie w praktyce, a zalety dydaktyczne podręcznika powodują, że może on być wykorzystywany nawet przez osoby, które nie miały dotąd styczności z tą problematyką. ■