

przeгляд

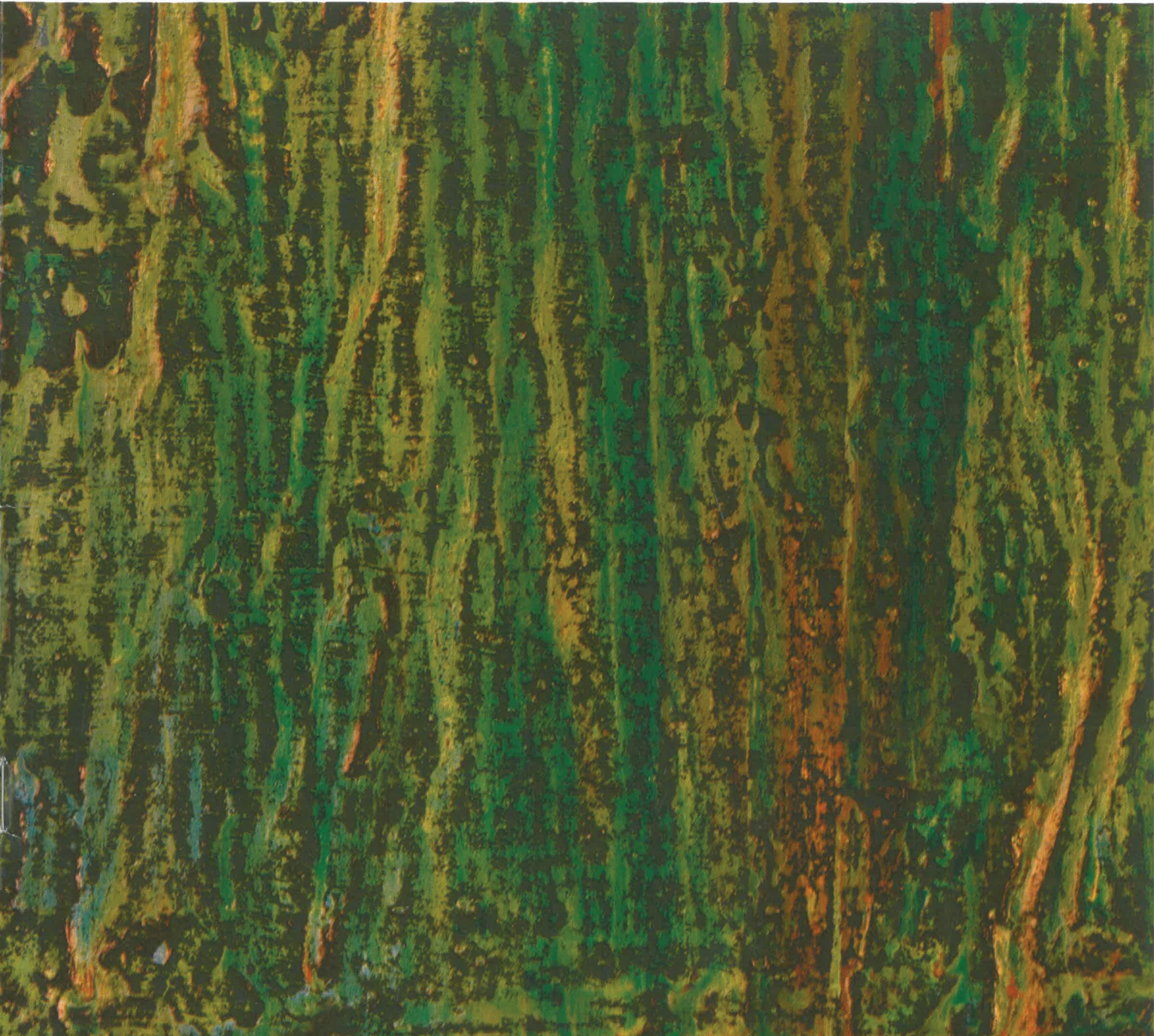
organizacji 9

2001



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



cena 9.00 zł

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

- Logika przewagi konkurencyjnej (I) – Krzysztof Oblój 3
- Mapa grup strategicznych elementem analizy konkurencji
w sektorze – Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas 7
- Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (I). Teoria
agencji – Maria Aluchna, Agnieszka Słomka 13
- Kultura nadzoru korporacyjnego – Bogdan Nogalski, Jacek M.
Rybicki 17
- Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych
badań porównawczych – Łukasz Sułkowski 21

POLEMIKI

- Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa – Jan
Lichtarski 27

KONFERENCJE 29

FINANSE

- Wyznaczanie pojemności zadłużeniowej spółki – metoda prak-
tyczna – Jerzy Gajdka 30

INFORMATYKA

- Systemy informacji patentowej w sieci www. Zasoby, dostęp,
wykorzystanie – Adam Bartkowski 35

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Poznaj swoich klientów – „Harvard Business Review” – opr.
Grażyna Aniszewska 42

KRONIKA TNOiK

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska, dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, dr Jacek Klich, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Ołędzka, prof. Janusz Pyka, Dariusz Teresiński

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Jolita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.

Łamanie: STAND's, faks 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, BIG Bank GDAŃSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

Na odwołanie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2001 r.:

- kwartalna – 27 zł,
- półroczna – 54 zł,
- całoroczna – 108 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na IV kw. 2001 r. wynosi 27 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

- do 5 XII – na I kwartał roku następnego,
- do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,
- do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,
- do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:
1 strona – 2000 zł
- kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

- tylko czarno-biała:
1/3 kolumny – 600 zł
1/2 kolumny – 900 zł
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Krzysztof Obłój

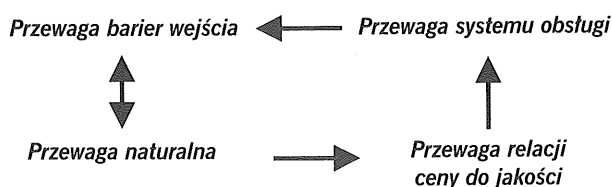
Logika przewagi konkurencyjnej (I)

Wybory strategiczne mają to do siebie, że oznaczają inwestycje kapitałowe, rekrutację określonego typu ludzi, dobór odbiorców i dążenie do utrzymania ich lojalności. Wszystko to tworzy siatkę decyzji i działań, które bardzo trudno szybko zmodyfikować. Wiele firm nie docenia faktu, że decyzje strategiczne szybko tworzą sytuację „lejka” – łatwo do niego wejść, a bardzo trudno wyjść. Jedną z najbardziej fundamentalnych z tych decyzji odnosi się do wyboru typu przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem, o którym napisano prawdziwe tomy w ciągu ostatnich dwudziestu lat, definiując je i redefiniując w nieustannym poszukiwaniu nowych, kluczowych wyróżników¹⁾. A powód tych poszukiwań jest prosty – przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to udaje się konkurentom. A efektem tego procesu jest oczywiście potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów.

Generalnie od wielu lat (a zwłaszcza od czasu słynnej pracy M. Portera *Strategia konkurencji*) poszukiwania te koncentrowały się na trzech typach przewagi konkurencyjnej: kosztach i cenie, jakości rozumianej najszerzej jako stopień odmienności oferty firmy w porównaniu z ofertą konkurencji oraz zakresie koncentracji rynkowej²⁾. Model Portera jest jednak *de facto* ograniczony do dwóch przewag: kosztowej i jakościowej, bowiem koncentracja jest po prostu aplikacją jednej z nich na ograniczonym rynku. Dzisiaj warto na problem przewagi spojrzeć szerzej, zwłaszcza w obliczu interesujących przemian, które stworzyły w ostatniej dekadzie nowe reguły gry ekonomicznej oraz zmiany technologiczne niesione przez komputery, technologie komunikacyjne i internetowe³⁾.

Proponowana przeze mnie koncepcja zawiera cztery fundamentalne typy przewagi (por. rys. 1.): naturalną (monopolistyczną) pozycję, relację pomiędzy ceną a jakością, system obsługi zwiększający koszty zamiany oraz system obsługi budujący wysokie bariery wejścia⁴⁾. Nie są one w pełni rozłączne i czasami efekt na rynku może być identyczny, nawet jeśli podstawa przewagi jest różna. Są one jednak, moim zdaniem, konceptualnie oraz praktycznie odmienne w swojej logice, z wyjątkiem pierwszej i ostatniej, te



Rys. 1. Bazowe przewagi konkurencyjne

dwie stanowią bowiem odmienne wersje realizacji marzenia każdego stratega – monopolu.

Przewaga naturalna

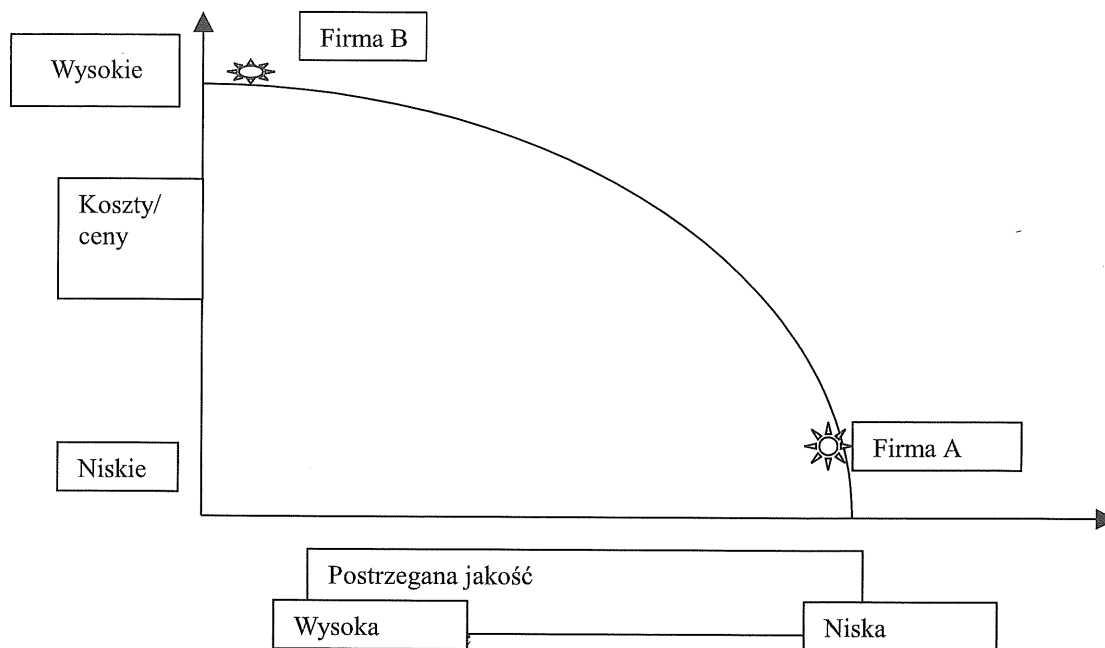
Przez wiele lat firmy nie musiały podejmować wyraźnych wyborów strategicznych, istniały bowiem naturalne źródła przewagi, które tworzyły strategiczną sytuację monopolu lub quasi-monopolu. Najbardziej typową przewagą od lat była i jest **lokalizacja**. Z racji ograniczonej mobilności odbiorców i wysokich kosztów transportu lokalnemu dostawcy bydła, mydła, powideł, broni, usług szklarskich czy bankowych łatwo było unikać konkurencji, a nawet zdobyć renomę oraz lojalność odbiorców. Trudno jest wejść na rynek mleczarski, powiedzmy w Suwałkach, jakiegokolwiek spółdzielni mleczarskiej spoza regionu północno-wschodniej Polski po prostu ze względu na wysokie koszty transportu, ograniczoną siłę nabywczą mieszkańców i gotowość do walki cenowej lokalnych mleczarni.

Innym typowym źródłem przewagi, często powiązanym z lokalizacją, jest **dostęp do zasobów**. Hugenoci – producenci zegarków, którzy przenieśli się do Szwajcarii gdy ich wygnano z Francji, uzyskali dostęp do taniej, wykwalifikowanej i zdyscyplinowanej siły roboczej, która pozwoliła im szybko rozwinąć produkcję na skalę masową. Kraje OPEC mogły stworzyć w latach siedemdziesiątych przejściowy kartel dyktujący ceny, popyt na ropę znacznie bowiem przewyższał jej podaż, a kraje OPEC kontrolowały źródła ropy. Antwerpia stała się centrum obróbki diamentów, tam bowiem łądowały diamenty z racji, iż była to lokalizacja siedziby korporacji De Beers, która kontrolowała handel diamentami na świecie.

Trzecim naturalnym źródłem przewagi monopolistycznej są **patenty**. Takie firmy, jak Nobel, Xerox, Siemens, Philips, GE, Alfa-Laval, Kodak, Polaroid, IBM, Merck, Pfizer czy Asea Brown Boveri kontrolują dzięki swoim patentom niektóre procesy technologiczne czy możliwości produktów przez wiele lat. Wystarczy sobie uświadomić, że IBM uzyskuje średnio 6 patentów dziennie, a Lucent Technologies około czterech, aby zrozumieć potęgę myśli technicznej tych firm oraz przewagi konkurencyjne, które daje im patentowa kontrola.

Przewaga relacji ceny do jakości

W teorii można mówić odrębnie o przewadze kosztowej i przewadze jakościowej; w praktyce przewaga jest jednak często budowana na percepcji relacji pomiędzy ceną a jakością⁵⁾. Zależność tę możemy przeanalizować za podstawę przyj-



Rys. 2. Przewaga relacyjna – koszty *versus* postrzegana jakość

mując zilustrowane powyżej (rys. 2.), przewagi dwóch idealnych firm:

- przewagi kosztowo-cenowej dla oferty na minimalnym, akceptowanym poziomie jakości, którą obrazuje firma A
- oraz przewagi jakościowej połączonej z wysokim poziomem cen, którą wyraża firma B.

Przewaga kosztowo-cenowa: poziom kosztów dla każdego ekonomisty był od niepamiętnych czasów źródłem przewagi, ale dopiero koncepcja krzywej doświadczenia stworzona w 1966 r. przez Boston Consulting Group nadała operacyjny sens truizmowi, że niższe koszty są lepsze niż wyższe koszty, bo pozwalają na obniżenie cen lub uzyskiwanie ponadprzeciętnej rentowności. Pojęcie „krzywej doświadczenia” (*experience curve*) zostało stworzone jako uzupełnienie znanego od lat fenomenu „krzywej uczenia się” (*learning curve*). Wiadomo było od lat, że nakład pracy na jednostkę produktu spada w przypadku wykonywania rutynowych czynności, głównie na skutek uczenia się przez pracowników tego, jak wykonywać daną detalooperację szybciej i z mniejszą liczbą odstępstw od założeń technologii. Zjawisko uczenia zmniejszało koszty, efektem uczenia była bowiem większa produkcja w tej samej jednostce czasu. Zasluga Boston Consulting Group było wskazanie na dodatkowe, poza kosztami bezpośredniej robocizny, wyjaśnienia uwarunkowania spadku kosztów, a zwłaszcza na znaczenie wolumenu produkcji, związanej z nim specjalizacji i poziomu inwestycji⁶⁾. Większa skala produkcji – sałaty, samochodów czy megawatów – powoduje generalnie zmniejszenie zarówno kosztów stałych (a więc badawczo-rozwojowych, marketingowych, kosztów zarządzania) na jednostkę produktu, jak i kosztów zmiennych. Wraz ze wzrostem skali postępuje specjalizacja pracowników i rozdrobnienie detalooperacji, czego efektem jest przyspieszenie procesu uczenia się. Spadek kosztów uzasadnia dalsze inwe-

stycje, zwiększanie skali i maksymalizację wykorzystania mocy produkcyjnych, czego efektem jest dalsze obniżenie kosztów. Krzywa doświadczenia – miała jednak swoje fundamentalne ograniczenie – pozwalała na budowanie strategii kosztowej i analizowanie dynamiki kosztów tylko dla danego produktu i przy założeniu niezmięnionej technologii produkcji.

Lata siedemdziesiąte to poszukiwanie nowych perspektyw dla źródeł redukcji kosztów, zwłaszcza w obliczu kryzysu naftowego i generalnych podwyżek cen surowców. Firma McKinsey staje się pionierem w budowie prostych modeli „systemów biznesowych”, które dzisiaj żargonowo nazywa się „łańcuchami wartości”. Model ten polega na rozbięciu funkcjonowania przedsiębiorstwa na główne procesy i aktywności (klasycznie na konstrukcję, zaopatrzenie, operacje, logistykę, marketing, obsługę posprzedażową) i starannej analizie dynamiki kosztów każdej z tych aktywności osobno. Później technika ta rozwinęła się w *Activity Based Costing* i pozwalała na skonstruowanie wykresów dynamiki kosztów aktywności, odrębnych produktów, jednostek biznesu, a także wspólnych aktywności w zdywersyfikowanych firmach (np. zarządzanie ludźmi) i poszukiwania źródeł redukcji kosztów – zarówno na poziomie całej firmy poprzez manipulowanie tymi elementami i stałe porównanie z poziomem kosztów poszczególnych aktywności u konkurentów, jak i na poziomie konkretnych aktywności. Tylko systematyczna kontrola kosztów zapewnia efektywność funkcjonowania, sprawność organizacyjną i podtrzymywanie spartańskiej kultury działania.

Bez względu na swoje źródła, przewaga kosztowa ma dwie szczególne cechy. Po pierwsze, jest najbardziej fundamentalną ekonomicznie przewagą konkurencyjną, ponieważ daje firmie swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci. Po drugie, w praktyce tylko jedna firma może ją osiągnąć, tylko jedna firma może bowiem mieć na danym rynku naj-

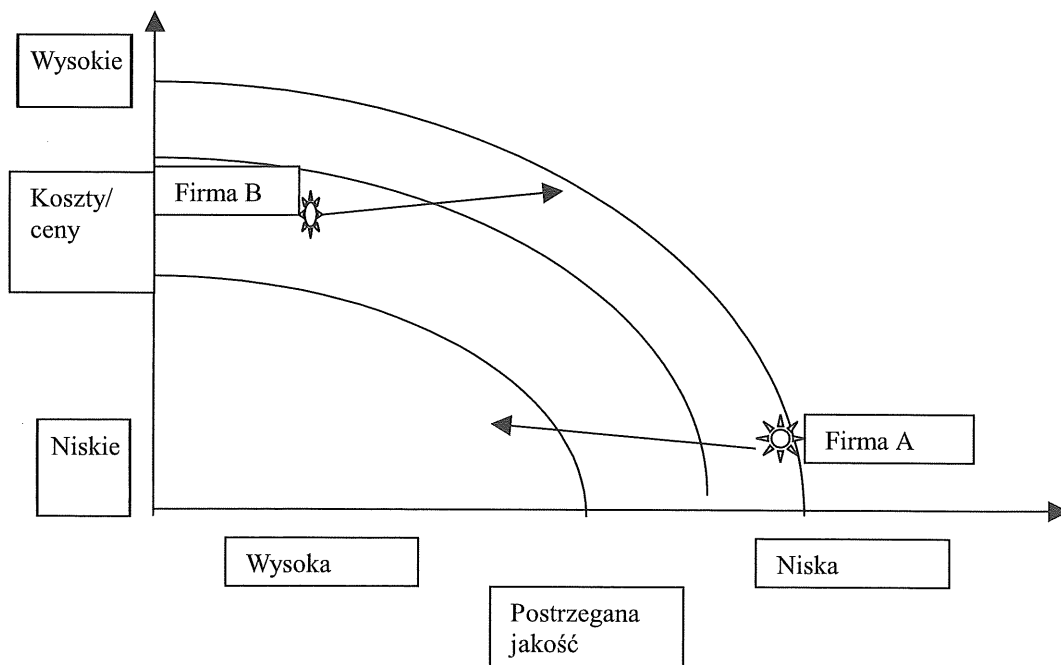
niższe koszty przy danym poziomie jakości oferty. Dlatego firmy, które nie mają szans na przewagę kosztową szukały innych możliwości i znalazły je w jakości lub niszach rynkowych.

Przewaga jakościowa: poszukiwanie przewagi w jakości oferty i możliwości zwiększenia rentowności drogą podwyższania cen zamiast redukcji kosztów było naturalnym następstwem sukcesu wspaniałej koncepcji segmentacji rynku, którą na wielką skalę wdrożył szef General Motors, Alfred P. Sloan w latach dwudziestych. Obejmował kierownictwo firmy składającej się z ośmiu głównych dywizji produkujących samochody, których klienci nie chcieli kupować. Firma traciła rynek, stała na skraju bankructwa, a jej konkurent Ford dominował jednym, słynnym modelem czarnego Forda T. General Motors nie mógł skutecznie konkurować kosztowo ze zintegrowanym koncernem Forda i dlatego stworzył prawdziwie innowacyjną strategię, której logika pozostaje aktualna do dzisiaj. Zlikwidował podstawę sukcesu Forda na rynku poprzez podział rynku na pięć głównych segmentów rynkowych: Projekt Sloana zmienił koncepcję sprzedaży samochodów i sposób podejścia do klienta. W klasyfikacji z punktu widzenia cen i parametrów technicznych każdy z jego pięciu modeli był jednocześnie najdroższym i najsprawniejszym samochodem w niższym przedziale cen oraz najtańszym i najprostszym w kolejnym wyższym przedziale. Za niewielką dodatkową kwotę klient o niewielkich przychodach mógł kupić samochód, który zarówno pod względem wyglądu, jak i właściwości eksploatacyjnych stał znacznie wyżej od Modelu T Forda... Każdy z pięciu samochodów miał dobrą pozycję na rynku i każdy był zaprojektowany tak, aby przewodzić w swojej klasie. Ale każdy konkurował również z sąsiadującymi z obu stron modelami GM... Jak na początek lat

dwudziestych, projekt Sloana był radykalny, tak radykalny, że upłynęło ładnych parę lat, zanim zaakceptowali go jego współpracownicy w General Motors. Podważał on wszystkie „znane fakty”⁷⁾.

Minęło wiele lat, zanim innowacyjna koncepcja marketingowa Alfreda Sloana, która ukształtowała strategię GM na przeszło pół wieku, stała się powszechnym wzorcem myślenia. Przebijała się trudno, dominująca filozofia myślenia o strategii traktowała bowiem niemal wszystkie rynki jako towarowe, czyli wymianę produktów o podobnych parametrach.

Jednocześnie jednak praktyka strategii marketingowych spowodowała, że niektórzy producenci stali się symbolami jakiegoś wymiaru jakości dla konkurentów i nade wszystko – klientów: Coca-Cola i Red Bull w napojach, Rolls-Royce, Mercedes, BMW i Ferrari w samochodach, Vestas w turbinach powietrznych, Patek-Philippe i Rolex w zegarkach, Dior i Armani w odzieży, Maytag w sprzęcie AGD, Castellini w uniatach dentystycznych, Wharton, Harvard i Insead na rynku szkół biznesu. Przykłady te ilustrują ogromną różnorodność strategii opartych na jakości – może to być reputacja firmy, marka wyrobu, kompleksowość oferty, technologia, trwałość, funkcjonalność, luksus, poczucie bezpieczeństwa, komfort i wiele innych cech, które firmy często starają się łączyć budując przewagę jednocześnie na kilku filarach. Kupując od takich firm odbiorcy są skłonni zapłacić znacząco wyższą cenę niż średnia w branży, zaspokajają bowiem swoje unikalne, a nie standardowe potrzeby. Zastosowanie wysokich cen jest niezbędne, strategia jakościowa jest bowiem najczęściej realizowana przy wyższym niż przeciętny poziomie kosztów i rezygnacji z możliwości dotarcia do masowego rynku, czego efektem jest mniejsze tempo wzrostu.



Rys. 3. Dynamika zmian relacji – koszty *versus* postrzegana jakość

Relacja cena – jakość. Poszukiwanie nowych kombinacji

Stratega wdrażającego strategię niskich kosztów interesuje maksymalnie szeroka populacja klientów, dla których ekonomia jest zasadniczym kryterium zakupów. Stratega budującego strategię zróżnicowania interesuje stworzenie specyficznej i konkretnej grupy odbiorców, których może na tyle uzależnić emocjonalnie od swojej oferty, aby stanowiło to istotną barierę przy próbie kontaktów z konkurencją. Sukces obu strategii mierzy ten sam wskaźnik – udział w rynku, mimo że jego interpretacja jest odmienna. W przypadku strategii minimalnych kosztów i niskich cen ważny jest bezwzględny duży udział w rynku i względny – w relacji do głównych konkurentów. Skuteczność strategii zróżnicowania mierzy tak naprawdę lojalność odbiorców (a więc powtarzalność zakupu), która przekłada się na reputację firmy i stabilność udziału w rynku. Każda z tych strategii jest jednak dynamiczna i w konkurencyjnej walce kierunek zmian jest dosyć oczywisty: liderzy kosztowi starają się podwyższać jakość swojej oferty, co tworzy nowe standardy na rynku masowym, a liderzy jakościowi starają się obniżyć koszty, najczęściej drogą usprawnienia procesów.

Prześledźmy dwa główne kierunki strategicznych zmian: tworzenia i niszczenia przewagi konkurencyjnej, tak jak to ukazuje rys. 3. Przesunięcie sygnalizowane przez firmę A jest typowym dodaniem nowej wartości i przez to budowaniem przewagi, w efekcie, przy niewielkim zwiększeniu kosztów/cen, istotnie poprawia się bowiem jakość oferty. Klasycznym przykładem może być nowe wzornictwo, dodanie funkcji w wyrobie, rozszerzenie zakresu asortymentowego, zwiększenie zawartości lub zwiększenie jakości produktów przez poprawę jakości składników. Jest to klasyczna strategia wielu firm na rynku FMCG. Przesunięcie sygnalizowane przez firmę B jest klasycznym niszczeniem wartości, której efektem jest erozja przewagi konkurencyjnej. Jest to niemal nagminny przykład ewolucji strategii niektórych biznesowych restauracji warszawskich. Początek najczęściej jest obie-

cujący dzięki rozumnej i często nowatorskiej kombinacji rynku, oferty i cen, z którą startuje restauracja. Niestety, kiedy restauracja zyska już renomę i zajmie wysokie miejsce w rankingach, niemal w nieodwracalny sposób występuje splot tych samych zjawisk: wzrastają ceny, zmniejsza się oferta menu i niektórych dań i win systematycznie zaczyna brakować, czeka się coraz dłużej – na wszystko, a obsługa robi się mniej sympatyczna i profesjonalna.

Krzysztof Oblój

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. M. PORTER (1992), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa; R. RUMELT, D. E. SCHENDEL, D. J. TEECE (1994), *Fundamentals Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston; J. KAY (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD (1999), *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa.
- ²⁾ M. PORTER (1992), *Strategia konkurencji*, Warszawa.
- ³⁾ Por. M. PORTER (1992), *Strategia konkurencji*, Warszawa; C. W. STERN, G. STALK (1998) *Perspectives on Strategy*, Wiley, New York; A. C. HAX, D.L. WILDE (1999), *The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World*, „Sloan Management Review”, Winter; A. SLYWOTZKY, D.J. MORRISON, B. ANDELMAN (2000), *Strefa zysku: strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa; G. HAMEL (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- ⁴⁾ W tworzeniu tej koncepcji korzystałem zwłaszcza z rozważań A. C. HAX, D.L. WILDE (1999), op.cit. oraz C. SHAPIRO i H. A. VARIAN (1999), *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston.
- ⁵⁾ D. ABELL, *Strategic Pathways to New Value Creation*, referat na konferencji Strategic Management Society, Berlin 1999; przedrukowany w „Master of Business Administration”, Lipiec – Sierpień 2000.
- ⁶⁾ B.D. HENDERSON (1974), *The Experience Curve Revisited*, [w:] C. W. STERN, G. STALK (1998), *Perspectives on Strategy*, Wiley, New York.
- ⁷⁾ P. DRUCKER (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa, s. 199–200.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Leif Edvinsson, Michael S. Malone

Kapitał intelektualny

Przekład Monika Marcinkowska

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Waga kapitału intelektualnego była – zarówno w teorii, jak i praktyce – dostrzegana już od dawna. Nigdy wcześniej jednak nie pojawiło się na ten temat tyle publikacji i do tej pory nie podejmowano prób jego wyliczania. Obecnie coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość firmy tkwi w jej niematerialnych aktywach: wiedzy, satysfakcji klientów, innowacyjności produktów, morale pracowników, patentach, mar-

kach itp. Aspekty te nie znajdowały jednak odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Od niedawna problematyka wartości firmy stała się przedmiotem badań i dyskusji komitetów standardów rachunkowości. W wielu firmach koncepcja kapitału intelektualnego jest podstawową strategiczną orientacją zarządzania. Oczywiście koncepcję tę można odrzucić, ale nie można jej nie znać.

Jan Jezak, Zbigniew Matyjas

Mapa grup strategicznych elementem analizy konkurencji w sektorze

Wprowadzenie

Wiedza o przyczynach sukcesu rynkowego stanowi fundament każdej strategii. Wiedzy tej nie można jednak osiągnąć bez głębokiej analizy układu sił konkurencyjnych w danym sektorze. Jednym z najbardziej użytecznych narzędzi analizy sektora jest – naszym zdaniem – koncepcja grup strategicznych.

Mimo szybkiego rozwoju krajowej literatury w zakresie zarządzania strategicznego tylko niektórzy autorzy (G. Gierszewska, 1992; K. Obłój, 1997; M. Sosnowski, 1997) docenili znaczenie tej koncepcji. Tymczasem w literaturze światowej, zwłaszcza amerykańskiej, pod hasłem „grupy strategiczne” kryje się bogaty nurt badawczy i cały szereg interesujących rezultatów. Mamy tu na myśli w szczególności prace takich autorów, jak: M.S. Hunt (1972), H.H. Newman (1973), K.J. Hatten i D.E. Schendel (1977), M.E. Porter (1979), K.O. Cool i D.E. Schendel (1987), K.J. Hatten i M.L. Hatten (1987), A. Fiegenbaum i H. Thomas (1990, 1995), J.B. Barney i R.E. Hoskisson (1990), R.K. Reger i A.S. Huff (1993) oraz M. Peteraf i M. Shanley (1997).

Celem niniejszego opracowania jest przegląd i analiza najważniejszych wątków wymienionego wyżej nurtu badawczego z punktu widzenia ich znaczenia dla właściwej identyfikacji głównych sił konkurencyjnych w sektorze. Przegląd ten kończymy przykładem mapy grup strategicznych w amerykańskim sektorze „szkoły biznesu prowadzące programy MBA” opracowanym przez E. Segeva, A. Raveha i M. Farjouna (1999).

Swego rodzaju inspiracją do bliższej analizy grup strategicznych było dla nas jedno z ostatnich przemysłań M.E. Portera (2001), że strateg musi głębiej wniknąć w naturę sił rządzących konkurencją w sektorze i przeanalizować tło oraz przyczyny każdej z nich (np. co powoduje, że dany sektor jest narażony bardziej niż inny na wejście nowych graczy?).

Metody identyfikowania grup strategicznych

Pojęcie grup strategicznych zaproponowane zostało w 1972 r. przez M.S. Hunta (1972) w ramach badań amerykańskiego sektora urządzeń gospodarstwa domowego. Zaobserwował on, że różnice w zakresie trzech kluczowych zmiennych strategicznych (zakres integracji wertykalnej, poziom dyferencjacji produktu oraz różnice w dyferencjacji

produktu) prowadzą do powstania czterech różnych grup konkurentów w sektorze. Takie grupy nazwał on grupami strategicznymi. Do podobnych wniosków doszedł H.H. Newman (1973) w swojej rozprawie doktorskiej opartej na analizie zachowań poszczególnych przedsiębiorstw w 34 sektorach amerykańskiego przemysłu chemicznego.

M.E. Porter (1979) zaproponował zdefiniowanie **grupy strategicznej jako zbioru przedsiębiorstw stosujących podobne strategie z punktu widzenia kluczowych zmiennych decyzyjnych**. Grupa taka może składać się z jednego lub kilku podmiotów, ale może również zawierać wszystkie firmy z danego sektora. **Członkowie grupy są do siebie podobni pod względem zachowań strategicznych, zatem ich reakcje na nieprzewidywalne zdarzenia są bardzo zbliżone**. Przedsiębiorstwa te zdają sobie sprawę ze swojej wzajemnej zależności i są w stanie dość dokładnie przewidywać swoje reakcje.

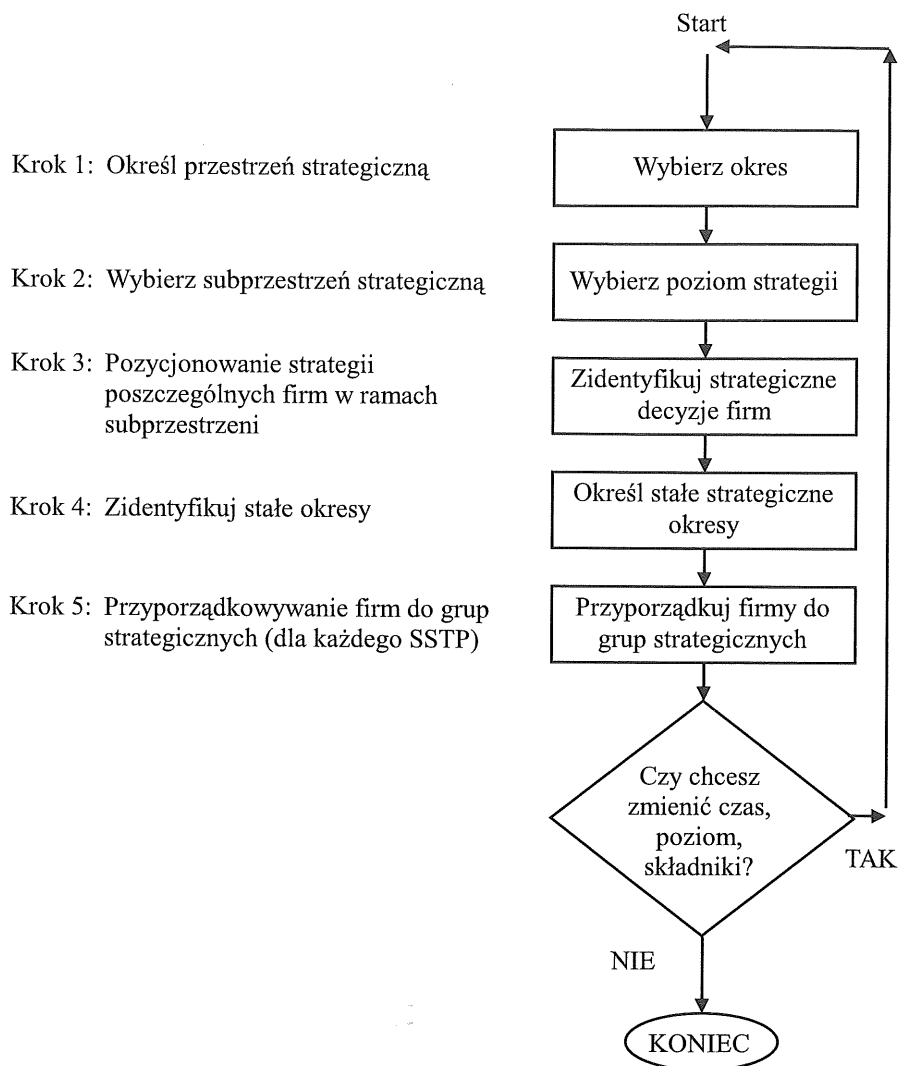
Kluczową kwestią jest identyfikacja grup strategicznych w sektorze. Dotychczasowe badania w tym zakresie proponują **dwa podstawowe sposoby identyfikacji grup**, oparte na: metodach statystycznych, z podstawową stosowaną metodą – **analizą skupień** (*cluster analysis*) oraz **perspektywie poznawczej** uczestników sektora (*cognitive perspective*). Obydwie metody badawcze stosują odmienne podejścia różnicowania firm w ramach sektora.

Identyfikacja grup oparta na analizie skupień

Sposób grupowania oparty na analizie skupień za istotne podstawy warunkujące rozróżnienie przedsiębiorstw przyjmuje różnice w stosowanych przez nie strategiach.

Literatura dostarcza wiele wskazówek metodycznych w zakresie identyfikacji grup (np. K.J. Hatten i D.E. Schendel (1977) proponują składającą się z jedenastu kroków metodę grupowania firm). Uważamy, że praktycznym modelem wspomagającym identyfikację struktury grup jest propozycja A. Fiegenbauma i H. Thomasa (1990), którzy proponują metodologię składającą się z pięciu kroków (patrz rys. 1.).

W **pierwszym kroku** niezbędne jest oznaczenie charakterystyk otoczenia konkurencyjnego – przesłrzeni strategicznej. Definiują ją trzy wymiary: poziom strategii (korporacji, biznesu i funkcji), składowe decyzji strategicznych oraz okres wybrany do badań.



Rys. 1. Diagram identyfikowania grup strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. FIEGENBAUM, H. THOMAS, *Strategic Groups and Performance...*, op. cit.

W **kroku drugim** należy zdecydować, który z poziomów strategii będzie badany. Następnie niezbędne jest oszacowanie wymiarów, które w optymalny sposób opisują te strategie.

Kolejny, **trzeci krok** polega na zidentyfikowaniu zmiennych wyjaśniających decyzje firm odnośnie do zakresu działalności oraz rozmieszczenia zasobów.

W następnym (**czwartym**) **kroku** szukamy okresów, w których badane przedsiębiorstwa wyróżniają się względnie podobnymi zachowaniami strategicznymi. Uwzględnienie stałych okresów strategicznych (*stable strategic time periods – SSTP*) pozwala na zidentyfikowanie grup w takich ramach czasowych, w których zachowania firm są względnie trwałe, a grupy strategiczne nie zmieniają w zasadniczy sposób swej struktury (Fiegenbaum, Sudharshan, Thomas, 1990). Przykładowo K.O. Cool i D.E. Schendel (1987) w swych badaniach amerykańskiego sektora farmaceutycznego odkryli cztery SSTP. Badania te objęły zachowania 22 przedsiębiorstw w odpowiednio długim, 20-letnim okresie. W pierwszym z badanych okresów (lata 1963–69) wyróżnionych zostało sześć grup strategicz-

nych, w następnym (1970–74) zidentyfikowano pięć grup, w kolejnym (1975–79) rozpoznano cztery grupy, natomiast ostatni okres (1980–82) charakteryzował się istnieniem ponownie sześciu grup. W każdym ze zidentyfikowanych przedziałów czasowych przesunięcia w strukturze grup polegały nie tylko na zmianie liczby tychże grup, zauważalne były również przesunięcia poszczególnych przedsiębiorstw w ramach wewnętrznej struktury sektora.

Ostatni, **piąty krok** to przyporządkowanie przedsiębiorstw do grup strategicznych. Jest to krytyczny moment analizy, gdyż niewłaściwe określenie liczby i struktury grup może w efekcie dać grupy strategiczne będące wyłącznie artefaktem badań statystycznych.

Zaprezentowana metoda badawcza stosowana była w większości dotychczasowych badań dotyczących kwalifikowania firm w sektorze do określonych grup strategicznych. Pojawiły się jednakże prace kwestionujące te ustalenia i metody grupowania przedsiębiorstw. K.J. Hatten i M.L. Hatten (1987) skrytykowali dotychczasowe podejście do grupowania firm oparte głównie na dwuwymiarowych analizach, a J.B.

Barney i R.E. Hoskisson (1990) zakwestionowali niemal cały dotychczasowy dorobek koncepcji grup strategicznych. Uważają oni, że nie zostały pozytywnie zweryfikowane dwa podstawowe założenia tej teorii: potwierdzenie samego faktu istnienia grup strategicznych oraz ich potencjalnego wpływu na zyskowność członków grupy. Zauważają słusznie, że w każdym badaniu, w którym zastosowana została analiza skupień, odkryto grupy strategiczne. W związku z tym wysuwają wątpliwość, czy w badanych sektorach faktycznie istnieją grupy strategiczne, czy też zaobserwowane grupy nie zostały w dużym stopniu „wykreowane” przez używaną przez badaczy metodologię (analizę skupień).

Liczne grono autorów próbowało polemizować z poglądami Barney'a i Hoskissona. Wymienić należy tu prace R.R. Wigginsa i T.W. Ruefliego (1995)¹⁾, D. Natha i T.C. Gruca (1997)²⁾ oraz A. Naira i S. Kotha (2001)³⁾.

Identyfikacja grup oparta na perspektywie poznawczej uczestników sektora

W pewnym sensie naprzeciw krytyce Barneya i Hoskissona wyszły również prace analizujące obecność grup strategicznych poprzez pryzmat ich postrzegania przez uczestników sektora. Taka metoda, zwana perspektywą poznawczą, zastosowana została m.in. przez J.F. Poraca, H. Thomasa i C. Baden-Fullera (1989); R.K. Reger i A.S. Huff (1993); M. Peteraf i M. Shanleya (1997). Reger i Huff przeprowadziły badania dotyczące postrzegania grup strategicznych przez uczestników sektora bankowego w Chicago. Na podstawie wywiadów z kierownictwem wysokiego szczebla 18 banków wyodrębnione zostały trzy grupy strategiczne. Dostrzeżono przy tym interesującą prawidłowość – do dwóch pierwszych grup zakwalifikowane zostały odpowiednio cztery i trzy banki ze 100-proc. zgodnością wskazań i po kilka innych banków z 67–93-proc. zgodnością wskazań przez uczestników sektora. W przypadku ostatniej grupy zauważono zastanawiający brak jednomyślności – wszystkie firmy przypisywane do niej miały też wskazania do pozostałych dwóch grup.

Próbując wyjaśnić tę sytuację autorki prowadzące badanie zaproponowały podział członków grup na:

- firmy stanowiące rdzeń grupy (w przypadku 100-proc. zgodności wskazań) – ich strategię definiowały sposób postrzegania danej grupy;
- banki będące drugorzędnymi członkami grup (w przypadku dużej zgodności co do ich usytuowania w wewnętrznej strukturze sektora) – podstawowe zmienne determinujące tożsamość grupy były mniej konsekwentnie wykorzystywane przez te firmy niż przez członków rdzennych;
- przedsiębiorstwa przejściowe – ich strategię zmieniają się i firmy przynależą do jednej lub drugiej grupy strategicznej.

Przyczyny, dla których uczestnicy sektora mają skłonność do rozróżniania w jego ramach osobnych grup przedsiębiorstw mają dwojaki charakter.

■ Pierwszą przyczyną jest **postrzeganie przez menedżerów strategii swych konkurentów raczej**

poprzez pryzmat grupy firm, aniżeli przez postrzeganie pojedynczych strategii dla poszczególnych przedsiębiorstw. Sytuacja taka ma miejsce w **związku z:**

- **chęcią uproszczenia rzeczywistości** – w przypadku złożonego otoczenia konkurencyjnego naturalnym dążeniem decydentów jest próba grupowania konkurentów;

- **chęcią przeniesienia doświadczeń** – w niektórych przypadkach menedżerowie nie mają pełnych danych o swoim otoczeniu. W takim przypadku istnieje naturalne (niekiedy nieświadome) dążenie do uzupełnienia niedostatków wiedzy na temat konkretnego przypadku przez porównanie go z innym, co do którego istnieje przekonanie, że jest on podobny.

■ Drugą przyczyną leży w **szeroko rozpowszechnionych interakcjach pomiędzy członkami danego sektora** (np. przez stowarzyszenia branżowe, zatrudnianie tych samych konsultantów, podobne źródła informacji odnośnie do przewidywanej ewolucji otoczenia) **prowadzących do wytworzenia się wspólnych poglądów na temat wewnętrznej struktury sektora.**

Bariery mobilności jako czynnik determinujący zyskowność grupy

Teoria grup strategicznych zakłada, że istnieje ścisła korelacja pomiędzy usytuowaniem grup strategicznych na mapie sektora a ich zyskownością. Najistotniejszym czynnikiem warunkującym długookresową zyskowność sektora są bariery mobilności. Termin ten zaproponowali R.E. Caves i M.E. Porter (1977) jako uogólnienie teorii barier wejścia do sektora. Poprzez **bariery mobilności** rozumieli oni **czynniki strukturalne** (w postaci aktywów i umiejętności) **chroniące w różny sposób poszczególne grupy strategiczne w sektorze zarówno przed wejściem nowych graczy do sektora, jak też przed próbami wejścia do grupy firm z innych grup strategicznych.**

J. McGee i H. Thomas (1986) przyjmują, że bariery mobilności związane są z trzema głównymi kategoriami: strategiami związanymi z rynkiem (np. linia produktów, segmentacja rynku, systemy sprzedaży), charakterystyką dostaw w sektorze (m.in. ekonomia skali, B+R) oraz charakterystyką przedsiębiorstw (np. struktura własności, struktura organizacyjna, umiejętności, wielkość firm).

Bariery mobilności mogą odgrywać potencjalnie istotną rolę przy utrzymywaniu większej zyskowności przez pewne grupy strategiczne (zwłaszcza te, które charakteryzują się wysokimi barierami mobilności). Badania sektora wydobywania ropy naftowej przeprowadzone przez B. Mascarenhasa i D.A. Aakera (1989) potwierdziły istnienie barier mobilności chroniących poszczególne grupy tego sektora. Wyniki analizy na temat uwarunkowania zyskowności firm w poszczególnych grupach dały rezultaty niezgodne z oczekiwaniami – najbardziej zyskowne były przedsiębiorstwa z grupy chronionej najsłabszymi barierami mobilności. Jednym z uzasadnień takiego stanu rzeczy było powiązanie silnych barier mobilności z równie silnymi barierami wyjścia z tego sektora. Mimo istnienia odwrotnie proporcjonalnych zależności pomiędzy wy-

sokością barier mobilności a zyskowością grup we wspomnianym sektorze potwierdzony został wpływ barier mobilności na wyniki przedsiębiorstw z różnych grup. B. Mascarenhas i D.A. Aaker uważają, że bariery mobilności są tak istotną zmienną charakteryzującą grupy strategiczne, że posuwają się do stwierdzenia, iż grupa strategiczna jest definiowana jako grupa firm w ramach sektora, która jest odseparowana od innych grup przez bariery mobilności, bariery wejścia i wyjścia. W związku z tym brak barier mobilności w danym sektorze stanowi, zgodnie z podejściem zaproponowanym przez tych badaczy, zaprzeczenie istnienia w nim grup strategicznych.

Interesujące badanie wpływu barier mobilności na wyniki osiągane przez firmy z różnych grup strategicznych przeprowadzili R.E. Caves i P. Ghemawat (1992). Wykazali oni, że czynniki związane z dyferencją produktu odgrywają znacznie większą rolę przy zyskowości sektora, aniżeli czynniki natury kosztowej (te drugie mają natomiast większy wpływ na wzrost udziału w rynku).

Metody szkicowania mapy grup strategicznych

Mapa grup strategicznych jest kolejnym narzędziem analitycznym pomocnym przy rozpoznawaniu sytuacji konkurencyjnej w sektorze. Koncepcję kreślenia mapy grup strategicznych przedstawił M.E. Porter (1994), a rozwinęli ją m.in. A.A. Thompson i A.J. Strickland (1998). Polega ona na wyborze dwóch kluczowych zmiennych strategicznych stanowiących osie mapy i następnie naniesieniu na mapę pozycji poszczególnych firm w danym sektorze oraz zakreśleniu kół wokół tych grup przedsiębiorstw, które zajmują zbliżoną pozycję w przestrzeni strategicznej. Obowiązuje przy tym zasada, że wybrane zmienne strategiczne nie powinny być ze sobą silnie skorelowane – gdyż w przypadku takiej współzależności grupy ułożą się po przekątnej mapy (czyli tak, jakbyśmy różnicowali strategię firm działających w sektorze przy użyciu wyłącznie jednej zmiennej).

Sporządzenie mapy grup strategicznych pozwala m.in. na rozpoznanie barier mobilności oraz określenie potencjalnych przesunięć grup strategicznych. Zdaniem A. Fiegenbauma i H. Thomasa (1995) grupa strategiczna jest swoistym punktem odniesienia dla jej uczestników, dostosowujących swoje zachowania strategiczne do antycypowanych przez większość przedsiębiorstw strategii. Zostało to zaobserwowane na podstawie „podłużnych” (*longitudinal*) badań sektora firm ubezpieczeniowych w latach 1970–84. Jeżeli zatem grupa może być traktowana jako punkt odniesienia, wówczas w pewnym stopniu możliwe staje się przewidywanie przyszłych ruchów i pozycji poszczególnych przedsiębiorstw w ramach grupy.

Jednym z bardzo istotnych zastosowań mapy wydaje się być możliwość znalezienia potencjalnie wolnej pozycji. Byłyby to rodzaj strategicznej niszy w ramach sektora, na którą możliwe byłoby przepozycjonowanie firmy już funkcjonującej w danym sektorze, bądź też zdywersyfikowanie dotychczasowego profilu działalności firmy spoza sektora poprzez zastosowanie strategii wejścia na tę pozycję. Takie potencjalnie

wolne miejsca w przestrzeni konkurencyjnej mogą być względnie łatwe do objęcia, co spowodowane jest m.in. nieistnieniem barier mobilności chroniących daną pozycję strategiczną.

Przykład zastosowania mapy grup strategicznych w praktyce



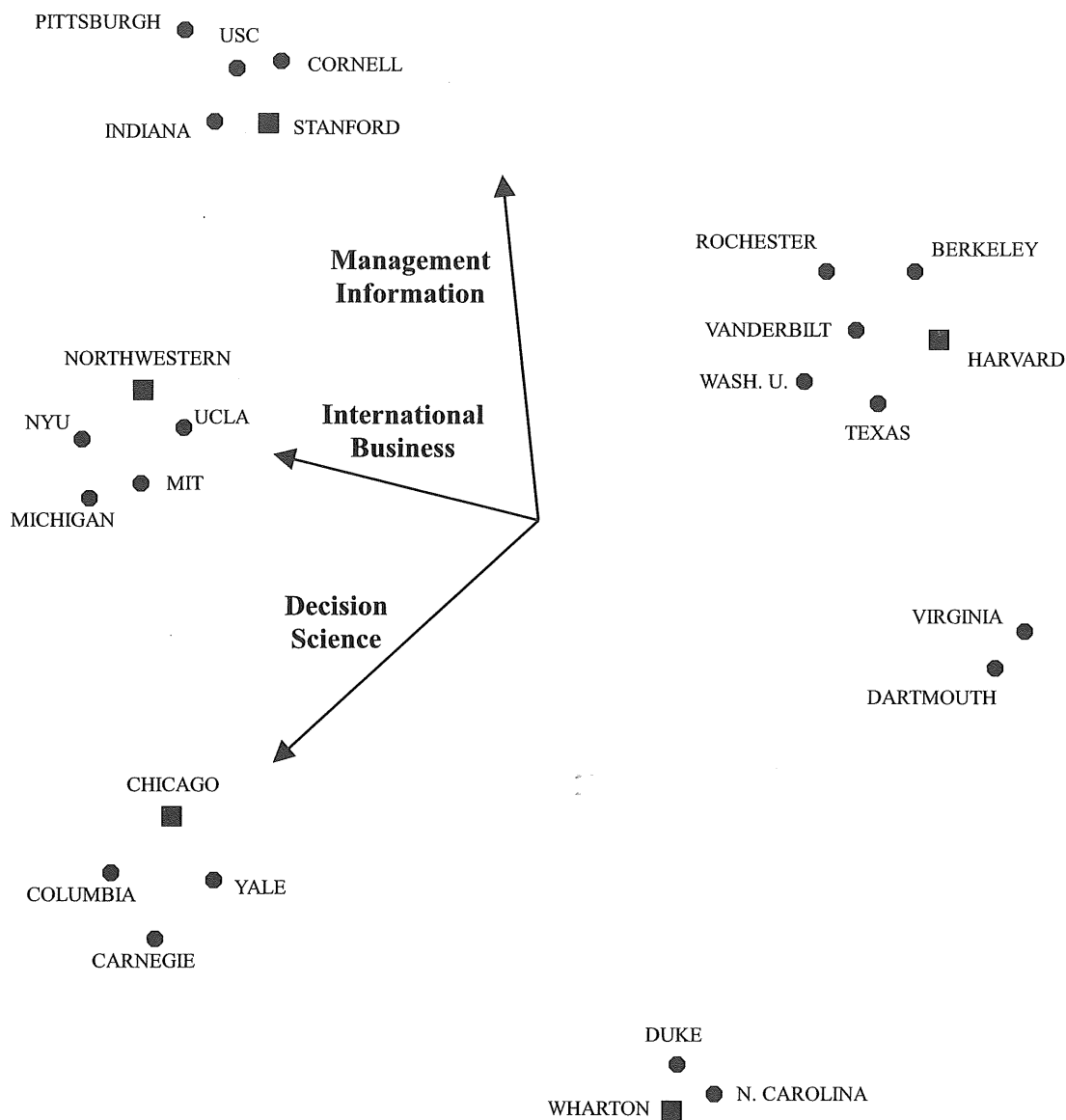
W celu zaprezentowania możliwych zastosowań mapy grup strategicznych jako istotnego narzędzia pozwalającego na identyfikację głównych sił konkurencyjnych w sektorze posłużymy się przykładem przedstawionym przez E. Segeva, A. Ravaha i M. Farjouna (1999) dotyczącym grup strategicznych w sektorze amerykańskich szkół biznesu prowadzących programy MBA. W celu zmniejszenia próby szkół poddanych badaniom ograniczono się do 25 pierwszych szkół z rankingu „Business Weeka” za 1994 r. (z ogólnej liczby kilkuset jednostek prowadzących programy MBA).

Za główne zmienne jako kryteria analizy autorzy zaproponowali strukturę oraz wewnętrzną konfigurację programów szkół. Uzasadniając wybór takich czynników determinujących osiągnięcia szkół (w tym przypadku było to miejsce w rankingu) uznano, że **struktura programu** jest podstawowym wyróżnikiem strategii i **może być używana jako metoda konkurowania** oraz znacznie łatwiej ponownie ją zastosować, niż większość innych potencjalnych wyróżników.

W celu przedstawienia konfiguracji grup strategicznych na mapie wybrana została metoda Co-plot⁴⁾. Na rysunku 2. przedstawiony został wykres zawierający 25 jednostek poddanych badaniom ($n=25$) oraz trzy zmienne ($p=3$), utożsamiane z trzema kluczowymi dyscyplinami dydaktycznymi (kursami) prowadzonymi w poszczególnych szkołach. Do takiego wyniku cytowani autorzy doszli po trójstopniowej eliminacji zmiennych, które w najmniej istotny sposób różnicują strategię szkół (były to głównie zmienne silnie skorelowane). W wyniku użycia metody Co-plot możliwe było pogrupowanie szkół w sześć grup strategicznych (przy współczynniku alienacji $\theta=0,02^5$), co statystycznie potwierdza istnienie grup strategicznych dla trzech zmiennych).

Interesującym odkryciem było przyporządkowanie każdej z pięciu czołowych szkół (według kolejności miejsc zajmowanych w rankingu były to odpowiednio: Wharton, Northwestern, Chicago, Stanford i Harvard – wszystkie przedstawione zostały w postaci kwadratów na wykresie) do odmiennej grupy strategicznej. Oznacza to, że **nie ma optymalnej konfiguracji zasobów do osiągnięcia sukcesu rynkowego**.

Takie pogrupowanie szkół rodzi też pytanie, czy **rywalizacja** pomiędzy uczestnikami sektora jest większa **w ramach grup, czy między grupami**. Do niedawna panował raczej pogląd, że większa rywalizacja istnieje wewnątrz grupy strategicznej niż pomiędzy grupami. Istnieją jednak badania, z których wynika, że pogląd taki nie musi być zgodny z prawdą. K. Cool i I. Dierickx (1993) w swoich badaniach amerykańskiego sektora farmaceutycznego stwierdzili, że wraz ze zmniejszającą się zyskowością sektora i zmianami struktury grup strategicznych **rywalizacja**



Rys. 2. Mapa grup strategicznych sektora szkół biznesu w USA
(przy $p=3$ zmiennych i współczynnika alienacji $q=0,02$)

Źródło: E. SEGEV, A. RAVEH, M. FARJOUN, *Conceptual Maps of the Leading...*, op. cit.

przesuwała się z poziomu konkurowania wewnątrzgrupowego na konkurencję pomiędzy grupami. Zbliżone rezultaty uzyskane zostały w badaniach amerykańskiego sektora przewoźników lotniczych przeprowadzonych przez K. Smitha oraz zespół (1997). Odpowiedź na działania strategiczne zastosowane przez firmę z danej grupy podejmowana była zarówno przez pozostałych członków tej grupy, jak też przez przedsiębiorstwa pochodzące z innych grup.

Próba wyjaśnienia problemu konkurencji wewnątrz- i międzygrupowej są badania belgijskiego sektora piwowarskiego. Autorzy badań, N. Houthoofd i A. Heene (1997), proponują dokonanie rozróżnienia pomiędzy strategiczną grupą zakresu (*strategic scope group* – SSG) a grupą strategiczną. Przez SSG rozumieją oni firmy definiujące w podobny sposób czterywymiarową przestrzeń strategiczną, na którą składają się następujące wymiary: typ klientów, typ produk-

tów, geograficzny zakres działania oraz stopień integracji wertykalnej. W ramach każdej SSG istnieją grupy strategiczne, które konkurują w podobny sposób. Konkurencja istnieje zarówno pomiędzy firmami z jednej grupy strategicznej (przy czym tutaj jest silniejsza), jak też pomiędzy firmami z różnych grup strategicznych w ramach jednej SSG. Przed konkurencją ze strony firm spoza SSG chronią silne bariery mobilności na poziomie strategicznej grupy zakresu (znacznie silniejsze, niż bariery na poziomie grupy strategicznej).

Podsumowanie

Teoria grup strategicznych oferuje menedżerom bardzo przydatne, naszym zdaniem, narzędzie w postaci mapy grup strategicznych. Umożliwia ona rozpoznanie otaczającej firmę przestrzeni konkurencyjnej w sposób znacznie bardziej



szczegółowy niż ogólnikowe metody traktujące sektor jako całość. Poznanie uwarunkowań konkurencyjnych pozwala nie tylko na rozpoznanie swych najbliższych konkurentów (firm stosujących podobne strategie bądź postrzeganych jako podobne), lecz także na przewidywanie przyszłych ruchów firm w ramach sektora oraz wyszukiwanie potencjalnych nisz w celu zastosowania strategii wyróżnienia się na tle konkurencji.

Mimo pewnych zastrzeżeń zgłaszanych przez niektórych badaczy odnośnie do samego faktu występowania grup strategicznych jest to niewątpliwie bardzo przydatny sposób porządkowania przestrzeni konkurencyjnej w ramach sektora, stanowiący **pośrednią metodę analizy pomiędzy analizą sektora jako całości oraz analizą pojedynczego przedsiębiorstwa**. Konieczne wydaje się zatem podjęcie tego typu badań również w polskich przedsiębiorstwach.

Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas

PRZYPISY

- ¹⁾ Cytowani badacze próbują zastosować nieparametryczne metody statystyczne w celu weryfikacji istnienia grup w pięciu sektorach wcześniej studiowanych w badaniach grup strategicznych.
- ²⁾ Autorzy porównują zastosowanie trzech alternatywnych metod (analizy skupień, wielowymiarowego skalowania i identyfikacji grup przez uczestników sektora – perspektywa poznawcza) do rozróżnienia grup strategicznych w pojedynczym sektorze.
- ³⁾ Porównanie zyskowności dwóch wyraźnie wyróżnionych (stwierdzonych bez konieczności stosowania metod statystycznych) grup strategicznych w sektorze stalowym w Japonii.
- ⁴⁾ Jest to technika pozwalająca na jednoczesne kreślenie na mapie wielu zmiennych oraz wykrycie korelacji (i eliminację skorelowanych) zmiennych z zakresu konfiguracji kursów.
- ⁵⁾ Zmienia się on w przedziale pomiędzy 0 i 1, za satysfakcjonującą uznaje się jego wartość poniżej 0,15.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B., R.E. HOSKISSON, *Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals*, „Managerial and Decision Economics”, 1990, s. 187-198.
- [2] CAVES R.E., P. GHEMAWAT, *Identifying Mobility Barriers*, „Strategic Management Journal”, 13(1) 1992.
- [3] CAVES R.E., M.E. PORTER, *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjunctural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, „Quarterly Journal of Economics”, 91(2) 1977.
- [4] COOL K., I. DIERICKX, *Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability*, „Strategic Management Journal”, 1993, s. 47-59.
- [5] COOL K.O., D.E. SCHENDEL, *Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982*, „Management Science”, 33(9) 1987.
- [6] FIEGENBAUM A., D. SUDHARSHAN, H. THOMAS, *Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and an Empirical Example*, „Journal of Management Studies”, 27(2) 1990.
- [7] FIEGENBAUM A., H. THOMAS, *Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84*, „Strategic Management Journal”, 11(3) 1990.
- [8] FIEGENBAUM A., H. THOMAS, *Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy*, „Strategic Management Journal”, 1995, s. 461-476.
- [9] GIERSZEWSKA G., *Analiza grup strategicznych*, „Organizacja i Kierownictwo”, 1992 (1-2).
- [10] HATTEN K.J., M.L. HATTEN, *Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability*, „Strategic Management Journal”, 1987, s. 329-342.
- [11] HATTEN K.J., D.E. SCHENDEL, *Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71*, „The Journal of Industrial Economics”, December 1977.
- [12] HOUTHOOFD N., A. HEENE, *Strategic Groups as Subsets of Strategic Scope Groups in the Belgian Brewing Industry*, „Strategic Management Journal”, 18(8) 1997.
- [13] HUNT M.S., *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1972 (cyt. za: S.A. OLUSOGA, M.P. MOKWA, C.H. NOBLE, *Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage: An Empirical Investigation*, „Journal of Business Research”, 33 (2) 1995).
- [14] MASCARENHAS B., D.A. AAKER, *Mobility Barriers and Strategic Groups*, „Strategic Management Journal”, 10(5) 1989.
- [15] MCGEE J., H. THOMAS, *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, „Strategic Management Journal”, 1986, s. 141-160.
- [16] NAIR A., S. KOTHA, *Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry*, „Strategic Management Journal”, 2001, s. 221-235.
- [17] NATH D., T.S. GRUCA, *Convergence Across Alternative Methods for Forming Strategic Groups*, „Strategic Management Journal”, 18(9) 1997.
- [18] NEWMAN H.H., *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1973 (cyt. za: H.H. NEWMAN, *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship*, „The Review of Economics and Statistics”, 60 (3) 1978).
- [19] OBŁÓJ K., *Analiza grup strategicznych. Sandwicz z zegarkami*, „Businessman”, Sierpień 1997.
- [20] PETERAF M., M. SHANLEY, *Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity*, „Strategic Management Journal”, July 1997.
- [21] PORAC J.F., H. THOMAS, C. BADEN-FULLER, *Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers*, „Journal of Management Studies”, 26(4) 1989.
- [22] PORTER M.E., *The Structure Within Industries and Companies Performance*, „The Review of Economics and Statistics”, 61 (2) 1979.
- [23] PORTER M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- [24] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [25] REGER R.K., A.S. HUFF, *Strategic Groups: A Cognitive Perspective*, „Strategic Management Journal”, 1993, s. 103-124.
- [26] SEGEV E., A. RAVEH, M. FARJOUN, *Conceptual Maps of the Leading MBA Programs in the United States: Core Courses, Concentrations Areas, and the Ranking of the School*, „Strategic Management Journal”, 1999, s. 549-565.
- [27] SMITH K.G., C.M. GRIMM, S. WALLY, G. YOUNG, *Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation*, „Strategic Management Journal”, 18(2) 1997.
- [28] SOSNOWSKI M., *Grupy strategiczne*, „Przegląd Organizacji”, 1997 (5).
- [29] THOMPSON A.A., A.J. STRICKLAND, *Crafting and Implementing Strategy. Text and Readings*, Irwin/McGraw Hill, Boston 1998.
- [30] WIGGINS R.R., T.W. RUEFLI, *Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques*, „Academy of Management Journal”, 38(6) 1995.

Autorzy: prof. dr hab. Jan Jeżak i mgr Zbigniew Matyjas, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Łódzki.

Maria Aluchna, Agnieszka Słomka

Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (I)

Teoria agencji

Niniejszy artykuł poświęcony jest zdobywającej coraz większą popularność koncepcji nadzoru korporacyjnego. Tematyka ta nabiera szczególnego znaczenia w warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej, rozwoju spółek kapitałowych oraz napływu kapitału. Artykuł niniejszy składa się z dwóch części: pierwsza zostanie poświęcona kwestiom teoretycznym, w drugiej zaś zostaną poruszone zagadnienia mechanizmów nadzoru oraz aspekty definicji pojęcia nadzoru korporacyjnego.

Wśród teoretycznych podstaw nadzoru korporacyjnego największe znaczenie dla rozwoju koncepcji ma tzw. teoria agencji¹⁾, natomiast tzw. problemy agencji nie są obce żadnemu dużemu współcześnie przedsiębiorstwu.

Jak pokazują m.in. badania przeprowadzone przez „Businessman Magazine”²⁾ (BM, 2000) kadra zarządzająca może wykorzystać swoją pozycję w firmie do realizacji własnych interesów. I tak, istnieje wiele sposobów na wprowadzenie w błąd akcjonariuszy przez kadrę menedżerską odnośnie do kondycji spółki. Cel, jaki zwykle przyswiera zarządowi, to wykazanie się wyższym niż w rzeczywistości uzyskiwany, wynikiem finansowym, od którego uzależnione jest często jego wynagrodzenie. Po pierwsze, podwyższanie zysku finansowego odbywa się poprzez zawiązywanie lub zaniechanie tworzenia rezerw w bilansie. Dzieje się tak, gdy nie zawiązywane są konieczne rezerwy na ryzykowne przedsięwzięcia lub gdy wpływy z zaliczek wykazywane są jako dochody. Problemy ujawniają się dopiero wraz z niemożnością ściągnięcia należności. Po drugie, możliwe jest także nadmierne tworzenie rezerw w pierwszym roku działalności kadry menedżerskiej i uwalnianie ich w następnym, tak by przedstawić swoją działalność w korzystnym świetle w porównaniu do poprzedniego zarządu. Po trzecie, spore możliwości daje menedżerom leasing balonowy, który polega na płaceniu początkowo skromnych opłat i pozostawieniu relatywnie wysokiej kwoty na koniec. Manewr ten stosuje się, aby wykazywać przez jakiś czas wysokie zyski, które wynikają z niskich opłat leasingowych i otrzymywanych jednocześnie dochodów z eksploatowanej nieruchomości. Jak zatem widać, istnieje wiele podobnych sposobów manipulowania danymi finansowymi przez zarząd. Los spółki może być zagrożony przez podejmowanie decyzji przez kadrę menedżerską tak, by przysparzać korzyści tylko jej samej, a nie akcjonariuszom i innym udziałowcom.

Oddzielenie własności od zarządzania

Powyższe doświadczenia sygnalizują istnienie tzw. problemów agencji, a coraz większe zainteresowanie tą problematyką na świecie świadczy o wzroście jej znaczenia dla współczesnego przedsiębiorstwa. Geneza tego zjawiska łączy się nierozdzielnie z pojawieniem się spółek akcyjnych. Wprowadziło to radykalną zmianę w tradycyjnie pojmowanej koncepcji własności. Rozwój spółek akcyjnych, a co za tym idzie, rozproszenie akcji w wyniku publicznego pozyskania kapitału, doprowadziło do oddzielenia własności od zarządzania, czyli kontroli nad kapitałem od zarządzania nim.

To natomiast implikuje:

- dysponowanie przez menedżera cudzą własnością, co związane jest z możliwością jej marnotrawstwa,
- powstanie rozbieżności między interesami menedżerów i właścicieli,
- konieczność kontroli menedżerów przez właścicieli, a dokładniej przez wyspecjalizowane instytucje.

Jak widać, oddzielenie własności i zarządzania nie miałyby większego znaczenia, gdyby interesy akcjonariuszy i kadry zarządzającej były zbieżne. Kadra zarządzająca jest znacznie bardziej związana ze spółką niż akcjonariusze i może wykorzystywać dostęp do informacji wewnętrznych przedsiębiorstwa we własnym interesie. Chociaż akcjonariusze posiadają formalną kontrolę nad spółką, nie sprawują jej w rzeczywistości bezpośrednio. Właściciele kapitału spółek akcyjnych powierzają menedżerom zarządzanie swoim kapitałem, oczekując od nich takiej polityki, która zapewni im maksymalizację korzyści z niego. Maksymalizacja korzyści występuje tu w rozumieniu zdyskontowanej bieżącej wartości netto dywidend plus cena akcji. Z drugiej strony menedżerowie wykazują naturalne tendencje do angażowania się w takie działania, które zapewniają realizację ich własnych celów. Ze względu na kluczowe znaczenie akcjonariuszy, którzy swoją rolę kapitałodawców przesądzi o powstaniu spółki, przywiązuje się ogromną uwagę do relacji pomiędzy nimi a kadrą zarządzającą, przedstawianych przez teorię agencji.

Teoria agencji³⁾ prezentuje związki agencji, które leżą u podstawy działania spółki akcyjnej. Wynikają one z tego, że mocodawcy spółki (akcjonariusze) angażują inną osobę, agenta (kadrę zarządzającą), który wykonuje pewne działania w ich imieniu oraz otrzymuje od nich uprawnienia decyzyjne. Podstawą teorii

agencji jest założenie, że interesy mocodawcy i agenta są rozbieżne, tak jak rozbieżne są interesy akcjonariuszy i kadry zarządzającej. Oznacza to, że optimum dla menedżera i optimum dla udziałowca to dwie odrębne sytuacje. W roli mocodawcy mogą również występować inne grupy interesu, stanowiący bliższe otoczenie firmy: dostawcy, odbiorcy, klienci, pracownicy i władze lokalne bądź państwowe.

Zachowania oportunistyczne kadry zarządzającej

Możliwość realizacji własnych interesów przez kadrę zarządzającą mobilizuje akcjonariuszy do sprawowania nadzoru nad spółką. Podstawowym celem nadzoru jest uniknięcie zachowania kadry zarządzającej niezgodnego z interesami spółki, które mogą przybierać następujące formy:

- nieuczciwe przywłaszczenie sobie majątku,
- niewłaściwe gospodarowanie środkami spółki określone jako działanie uznaniowe kadry zarządzającej,
- uchylanie się od swoich obowiązków,
- niechęć do podejmowania ryzyka,
- tendencja do krótkowzroczności w zarządzaniu spółką,
- dążenie do pozostania na stanowisku pomimo braku kompetencji,
- dążenie do wzrostu spółki wynikające z chęci zaspokojenia własnych ambicji.

W wyniku rozproszenia akcji pomiędzy dużą liczbę drobnych akcjonariuszy następuje znaczne utrudnienie komunikacji między nimi, a także utrata indywidualnego wpływu na losy spółki. Przy wysokim stopniu rozproszenia akcjonariuszy jedynie menedżerowie posiadają wyspecjalizowaną wiedzę i informacje niezbędne do zarządzania spółką. Jednakże kadra zarządzająca koncentruje się na działaniach, które minimalizują ryzyko bankructwa, dlatego finansuje działalność spółki z wypracowanego zysku, a nie z zaciągniętych kredytów. To z kolei sprawia, że spółka osiąga przeciętnie gorsze wyniki niż uzyskiwałby sam właściciel. W przypadku dużych spółek ich wysoka zyskowość umożliwia finansowanie inwestycji z własnych zysków nie podzielonych, uwalniając je od wcześniejszego uzależnienia od zewnętrznych źródeł kapitału. Fakt ten powoduje obniżenie rentowności kapitałów własnych akcjonariuszy, przez co w jeszcze większym stopniu przyczynia się do zaniechania interesów tych udziałowców. Jeżeli menedżerowie nie są w żaden sposób ograniczeni przez akcjonariuszy i kredytodawców, mogą realizować własne interesy. Działania wykorzystywane przez menedżerów do maksymalizacji własnej funkcji użyteczności obejmują: maksymalizację sprzedaży, ekspansję firmy, realizację inwestycji zakrojonych na szeroką skalę, zwiększanie zatrudnienia itp.

Kadrze zarządzającej zależy na powiększaniu rozmiarów spółki, ponieważ od tego uzależnia się wielkość dochodu menedżera i podnosi jego prestiż, na czym nie zależy akcjonariuszom. Czynniki te zachęcają menedżerów do budowania korporacyjnego imperium drogą fuzji i przejęć, co nie zawsze przynosi korzyści w postaci zwiększenia kursu akcji lub wypłaty dywidendy, na co z kolei liczą akcjonariusze. Dzieje

się tak dlatego, że wypracowany zysk przeznaczany jest na inwestycje kosztem wypłacanej dla akcjonariuszy dywidendy, którą mogliby zainwestować korzystniej gdzie indziej. Podobnie można interpretować wzrost sprzedaży produktów czy usług spółki do poziomu maksymalnego. Maksymalizowanie wielkości sprzedaży nie musi oznaczać maksymalizacji zysku, który leży w obszarze zainteresowań akcjonariuszy.

Działania menedżerów podejmowane na szkodę akcjonariuszy mogą przybierać rozmaite formy. Jedną z nich jest uchylanie się, to znaczy zaniechanie działań przez agentów. Stoją oni na stanowisku, że jeśli nie mogą wejść w posiadanie dostatecznej części dochodów, jakich przysparzają, to nie warto się angażować w działalność spółki. Kolejna forma polega na bezprawnym zawłaszczeniu przez menedżerów części dochodów na drodze ustanawiania dla siebie rozmaitych przywilejów, czy korzyści, takich jak kosztowne budynki biurowe, luksusowe podróże na koszt spółki, czy zwykła kradzież. Dodatkowo mocodawca i agent mają odmienne poglądy na temat podejmowania ryzyka. Niechęć do podejmowania rozsądnego ryzyka przez kadrę zarządzającą, które związane jest z dochodowymi dla akcjonariuszy przedsięwzięciami opiera się na niemożności dywersyfikowania swojego zatrudnienia przez menedżerów, w przeciwieństwie do akcjonariuszy, którzy dywersyfikują swoje inwestycje. Akcjonariusze zwykle inwestują w akcje tylko część swojego majątku i mają tendencje do rozkładania swoich inwestycji na wiele firm. Kadra zarządzająca koncentruje zazwyczaj swój „majątek” w firmie, w której pracuje. Ryzykowne przedsięwzięcia mogą przynieść duże dochody spółce, ale duża strata może oznaczać dla menedżera koniec kariery.

Należy ponadto wziąć pod uwagę tendencję menedżerów do krótkowzroczności, która jest związana z ograniczonym terminem ich zatrudnienia i brakiem możliwości korzystania z odległych rezultatów swoich działań. Wynika to z różnicy postrzegania horyzontu czasowego między menedżerem i udziałowcem. Ten ostatni jest zainteresowany podwyższeniem rentowności w długim okresie, natomiast menedżer nie może sprzedać swojej posady, więc nie jest bezpośrednio zainteresowany rentownością firmy po swoim odejściu.

Bezsporny jest fakt istnienia rozbieżności interesów między akcjonariuszami a kadrą zarządzającą. Znajduje to swoje uzasadnienie także w zróżnicowaniu gratyfikacji finansowych dla akcjonariuszy i dla kadry zarządzającej. Menedżerowie mają zagwarantowane wynagrodzenie płatne w formie pensji, podczas gdy akcjonariusze uzyskują dochody tzw. resztkowe, a więc z zasobów firmy pozostałych po spłacie wszelkich jej zobowiązań. To powoduje, że dochody akcjonariuszy są silnie uzależnione od wyników ekonomicznych osiągniętych przez spółkę, natomiast menedżerowie mają zapewnione wynagrodzenie – bez względu na kondycję firmy. Dlatego też dążeniem akcjonariuszy jest maksymalizacja wartości spółki, czyli najwyższa cena akcji, zaś kadry zarządzającej – zdobycie prestiżu i wysokich apanaży.

Z tego widać, że w efekcie oddzielenia własności od zarządzania brak jest możliwości pełnej kontroli czy nadzoru nad działaniami kadry zarządzającej.

Dzieje się tak dlatego, że wymienione powyżej konflikty agencji rozwiązywane są w warunkach asymetrii informacji. Oznacza to, że wnikliwsza kontrola kadry zarządzającej przez akcjonariuszy wymaga posiadania właściwej informacji, o którą nie tak łatwo, gdyż jest ona w posiadaniu menedżerów.

Asymetria informacji pomiędzy mocodawcą a agentem może występować w następujących sytuacjach: ukrytego działania agenta oraz ukrytej informacji, czy też ukrytej wiedzy posiadanej przez agenta. W pierwszym przypadku przedstawiciel podejmuje działania, którego przebieg albo wynik nie mogą być zaobserwowane przez mocodawcę. W drugim przypadku agent jest w posiadaniu informacji dotyczących spółki i niedostępnych dla mocodawcy.

W myśl tej teorii mocodawca może ograniczyć tę rozbieżność poprzez określenie odpowiednich bodźców, np. określić skuteczne zasady wynagrodzenia agenta, czy wprowadzić kontrolę kosztów, aby zapobiec niepożądanym wydatkom agenta. Regulacje dotyczące zachowania kadry menedżerskiej zawarte są w kontraktach.

Kontrakty

W celu ochrony interesów akcjonariuszy, czyli dostawców kapitału, wypracowano system kontraktów. Kontrakty są zawierane między mocodawcami a agentami. Na ich podstawie agenci zobowiązują się do wykonywania pewnych działań na rzecz i w imieniu mocodawców. Najpowszechniejszym przykładem kontraktu jest umowa między akcjonariuszami a kadrą zarządzającą. Kontrakt ma za zadanie, najpełniej jak to możliwe, określać obowiązki agenta oraz sposób jego działania w określonych warunkach. Celem budowania kontraktów jest zabezpieczenie interesów mocodawcy. Dostawca kapitału dąży w ten sposób do minimalizacji ryzyka związanego z celowym nieuczciwym lub nie zamierzonym, lecz niedoświadczonym postępowaniem agenta. Powyżej wspomniane najbardziej wyszukane metody oszukiwania inwestorów przez agentów są najlepszym uzasadnieniem prawa do konstruowania takich kontraktów.

Według teorii agencji spisanie kontraktu mocodawcy z agentem jest związane z powstaniem pewnych kosztów, które należy utrzymywać na jak najniższym poziomie, ponieważ całkowite ich wyeliminowanie jest niemożliwe. Koszty te pośrednio wynikają z różnych warunków otoczenia, w jakich znajdują się menedżerowie i akcjonariusze przed danym przedsięwzięciem i po nim.

Sedno problemu tkwi w niemożności określenia warunków i wyników przedsięwzięcia *ex ante*, co powoduje dylematy i spór odnośnie podziału zysku *ex post*. Problem ten w ogóle by nie istniał, gdyby wszystkie dane były znane *ex ante*. Taką wizję przedstawia podejście neoklasyczne, według którego projektuje się mechanizm oparty na dostępnych danych, zapewniających osiągnięcie celów firmy. Agent spisuje kontrakt na podstawie istniejącego stanu. W wyniku tego wszystkie decyzje są podejmowane *ex ante* i podział całego zysku jest dokonywany *ex ante* (Zingales, 1997). Ponieważ stan przyszły jest niemożliwy do zidentyfikowania, nie może stać się częścią kontraktu i – co za

tym idzie – spisanie kontraktu nie pociąga za sobą żadnych kosztów. Tak długo, jak agent nie ponosi kosztów konstrukcji kontraktów, nie można mówić o kontroli kosztów. Nie ma zatem miejsca na nadzór korporacyjny. Podejście takie eliminuje również problem, w którym interesie działają menedżerowie oraz kwestie renegotjacji ustaleń zawartych w kontrakcie początkowym.

Zatem tylko w sytuacji, gdy spisanie kontraktów zależnych od przyszłych warunków działania pociąga za sobą koszty lub jest niewykonalne, można mówić o nadzorze korporacyjnym. Tylko wówczas, gdy podział zysku jest dokonywany *ex post* i, co za tym idzie, gdy spisane kontrakty są niekompletne, mamy do czynienia z nadzorem korporacyjnym (Zingales, 1997).

W procesie budowy kontraktów pojawia się wiele trudnych aspektów. Omówione poniżej problemy związane są przede wszystkim z określeniem sposobu postępowania agentów w konkretnych warunkach, z kosztami konstrukcji kontraktów oraz z wypracowaniem systemu zachęcającego agentów do działania w interesie mocodawców.

Nie jest fizycznie wykonalne przewidzenie wszystkim możliwych warunków, w jakich znajdzie się menedżer i przedsiębiorstwo. Niepewność i złożoność otoczenia z góry zakłada niemożność określenia warunków jutrzejszych. Nie można zatem zdefiniować pożądanego sposobu działania agentów. Powoduje to, iż wszystkie spisane kontrakty są niepełne. Powstała luka oznacza stratę dla mocodawców i zwana jest w teorii agencji stratą rezydualną. Obejmuje ona wartość wynikającą z rozbieżności interesów mocodawcy i asymetrii informacji. Strata rezydualna pojawia się, mimo że mocodawca określa zasady kompensowania przez agenta skutków działań, które przynoszą mu szkodę oraz kontroluje koszty (Sapijaska, 1996).

W procesie konstruowania kontraktów problemem staje się zatem odpowiedź, komu przysługuje prawo kontroli rezydualnej, czyli prawo podejmowania decyzji w okolicznościach nieprzewidzianych kontraktem (Shleifer i Vishny, 1996). Rozwiązanie polegające na tym, by w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności menedżerowie konsultowali się z inwestorami czy też pozostawiali decyzje działania w ich gestii, nie zdaje egzaminu, gdyż inwestorzy nie uczestniczą w życiu codziennym firmy, nie znają warunków jej działania, nie wiedzą, jak zdobywać potrzebne informacje. W wyniku tego przyjmuje się, że prawa kontroli rezydualnej pozostają w gestii menedżerów. Prawa agentów do kontroli przedsiębiorstwa są zatem bardzo duże. Stąd też pojawia się zwiększona obawa, czy zarządzający przedsiębiorstwem będą rzetelnie wykonywali pracę i czy nie dopuszczą się malwersacji kapitałów inwestorów.

Widać zatem, iż sednem teorii agencji jest tworzenie takiego systemu, który w najpełniejszy sposób zapewniłby ochronę interesów akcjonariuszy. System taki składać się będzie z dwóch zasadniczych komponentów – omówionej konstrukcji kontraktów ograniczających działanie agentów do realizacji własnych interesów oraz stworzenia takiej sytuacji, gdzie działanie dla dobra inwestorów agentom się po prostu opłaca. Drugi komponent będzie wówczas obejmował szeroko rozumiany system dystrybucji osiągniętych

przez firmę korzyści. Zasady tej dystrybucji wpływają jednocześnie na wysokość osiągniętej nadwyżki finansowej, gdyż określają poziom opłacalności generowania zysku przez agentów. Nie jest to jednokierunkowa zależność przyczynowo-skutkowa – oba czynniki wpływają na siebie na zasadzie sprzężenia zwrotnego. System dystrybucji korzyści obejmuje system zachęt i bodźców *ex ante* dla kadry zarządzającej, przekazujący działanie w interesie mocodawcy na wymierne efekty, zasady negocjacji podziału nadwyżki *ex post* oraz poziom awersji do ryzyka.

Na system zachęt składają się długoterminowe kontrakty zakładające wypłatę premii za realizację sformułowanych celów lub osiągnięcie wyników. Stosuje się także udział menedżerów w zyskach, który daje odczuć agentowi, iż działanie w interesie mocodawcy leży również i w jego własnym. Często też spotyka się wiązanie zarządzającego z właścicielem i losem przedsiębiorstwa poprzez przyznawanie mu tranzy akcji czy udziałów. Taki system bodźców tłumaczy – jak się wydaje – niewyobrażalnie wysoki poziom zarobków najwyższego szczebla menedżerów. Zarobki te nie tylko odzwierciedlają umiejętności, kompetencje, czy kontakty posiadane przez *top management*, ale starają się kupić kierunek ich działania do realizacji interesów mocodawców. Z drugiej jednak strony, wyniki badań nad wysokością zarobków kadry zarządzającej w odniesieniu do zysków przedsiębiorstwa nie wykazują wysokiego poziomu bodźcowego. Pensja menedżerów bowiem rośnie o 3 dolary na każde 1000 dolarów wzrostu bogactwa udziałowców, co nie stanowi wydajnego systemu motywacyjnego (Shleifer i Vishy, 1996 za: Jensen i Murphy). Istnienie systemu zachęt finansowych stwarza też podłoże do realizacji własnych interesów przez menedżerów także i na tym polu. Kadra może prowadzić negocjacje z mocodawcami co do wysokości swoich zarobków, zwłaszcza w sy-

tuacjach wyżki kursu akcji; może także manipulować danymi finansowymi w celu wywierania presji na inwestorów.

W ujęciu Zingalesa odpowiedni system nadzoru korporacyjnego powinien maksymalizować bodźce zachęcające do inwestycji przy jednoczesnej minimalizacji działań nieefektywnych. Odnośnie do dwóch pozostałych komponentów składających się na zasady dystrybucji bogactwa system nadzoru korporacyjnego powinien minimalizować nieefektywne zasady negocjacji podziału zysku *ex post* oraz minimalizować poziom ryzyka i dążyć do alokacji ryzyka rezydualnego po stronie o najniższej awersji do ryzyka (Zingales, 1997).

Koszty konstrukcji poszczególnych kontraktów regulujących zakres uprawnień i odpowiedzialności głównych aktorów przedsiębiorstwa oraz strata rezydualna tworzą koszty agencji (Fama i Jensen, 1983). W interesie dostawców kapitału leży zatem stworzenie takiego systemu regulacji w przedsiębiorstwie, który pozwoli kontrolować koszty agencji i utrzymywać je na możliwie niskim poziomie, co zapewni efektywność działania firmy.

Jak widać, wykorzystanie teorii agencji pozwala na budowę pewnego systemu nadzorującego działania kadry menedżerskiej.

Maria Aluchna, Agnieszka Słomka

PRZYPISY

- ¹⁾ Także teoria firmy i teoria własności przyczyniły się do rozwoju koncepcji.
- ²⁾ E. STANKUNOWICZ, *10 sposobów oszukiwania właściciela*, „Businessman Magazine” 2000, nr 2.
- ³⁾ E.F. FAMA, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy”, 1980, No. 88.

Autorki są doktorantkami w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Stefan Forlicz

Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Podmioty gospodarcze muszą podejmować różne decyzje w warunkach niepewności. Choć taka sytuacja występuje powszechnie w praktyce gospodarczej, to większość podręczników z makro- i mikroekonomii traktuje tę problematykę w sposób marginesowy. Wykłady często kończą się tam, gdzie zaczyna się skomplikowana rzeczywistość. Stosunkowo dużo uwagi poświęca się jedynie ryzyku w odniesieniu do funkcjonowania rynków finansowych. Dlatego w niniejszej publikacji Autor stara się pokazać przede wszystkim

skutki niedoskonałej wiedzy podmiotów w sferze dóbr materialnych, jej wpływ zarówno na zachowanie podmiotów gospodarczych, jak i funkcjonowanie rynków.

Prof. dr hab. Stefan Forlicz jest kierownikiem Katedry Ekonomii Matematycznej w Instytucie Ekonomii na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz rektorem w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Jest autorem wielu publikacji z zakresu makro- i mikroekonomii oraz metod ilościowych.

Bogdan Nogalski, Jacek M. Rybicki

Kultura nadzoru korporacyjnego

Wprowadzenie

Zagadnienie nadzoru korporacyjnego – mimo że rady nadzorcze są dzisiaj bardziej niezależne niż dawniej, wyposażone w dość dużą władzę, bardziej aktywne i otwarte na otoczenie – jawi się nam i polskiej gospodarce jako problem jeszcze nowy, bardzo złożony i nie dostosowany do tradycji i mentalności narodowej oraz rzeczywistych uwarunkowań prawnych i gospodarczych, w jakich działają polskie grupy kapitałowe i inne przedsiębiorstwa¹⁾. Z tego też względu jest to niewątpliwie problem ciekawy poznawczo i praktycznie, wymaga zatem pogłębianych i aktualizowanych badań²⁾.

Przez kulturę nadzoru korporacyjnego rozumiemy tworzenie takich mechanizmów i ról aktorów tego procesu, które umożliwiają uniknięcie zachowania menedżerów niezgodnego z interesami właścicieli, wierzycieli i innych grup interesariuszy (na przykład pracowników).

Nadzór korporacyjny – próba definicji

Definiując pojęcie nadzoru korporacyjnego należy najpierw wyjaśnić znaczenie i treść angielskiego terminu *corporate governance*. Jest to termin oznaczający władztwo korporacyjne³⁾. Używany jest dla oznaczenia pewnej sfery stosunków zarządzania współczesną korporacją w jej podstawowej formie, czyli spółce akcyjnej⁴⁾. Owe stosunki i wynikające z nich funkcje wykonują wyłącznie członkowie władz spółki, upoważnieni do działania w zastępstwie właścicieli kapitału⁵⁾.

Władztwo staje się najczęściej problemem, gdy jest oddzielone od własności kapitału. Dlatego dobór osób, sprawujących owe władztwo w tej sytuacji, z punktu widzenia kwalifikacji zawodowych i postaw etycznych staje się sprawą istotnie ważną.

Pod terminem *corporate governance* w języku polskim, najczęściej używa się i określa równocześnie – zamiennie dwa pojęcia, a mianowicie: „nadzór korporacyjny” bądź „nadzór właścicielski”⁶⁾. Naszym zdaniem są to pojęcia opisujące procesy istotnie różniące się zarówno zakresem przedmiotowym, jak i podmiotowym⁷⁾.

Według nas nadzór korporacyjny oznacza proces, w ramach którego nadzór nad przedsiębiorstwem sprawowany jest zarówno przez właścicieli – akcjonariuszy, jak i przez innych interesariuszy, nie będących właścicielami ale zainteresowanych bezpośrednio, aby obiekt będący przedmiotem nadzoru, tj. zarządzanie daną organizacją (grupą kapitałową), było skuteczne⁸⁾.

Z kolei nadzór właścicielski oznacza proces, w ramach którego jedynie właściciel lub grupa akcjona-

riuszy będących właścicielami, sprawuje bezpośrednią kontrolę nad skutecznością zarządzania daną organizacją. Definiuje on przede wszystkim relacje pomiędzy właścicielami a zatrudnianymi przez nich menedżerami, którzy w ich imieniu zarządzają (kontrolują) przedsiębiorstwo, mając obowiązek maksymalizowania stanu posiadania właścicieli. Z kolei właściciele, aby umożliwić zarządzającym wypełnienie tych obowiązków, muszą przekazać im część swoich uprawnień do podejmowania decyzji. Celem nadzoru właścicielskiego jest zatem zapewnienie zgodności tych decyzji z interesami właścicieli przedsiębiorstwa⁹⁾.

Istotnym elementem rozgraniczającym oba pojęcia jest udział w nadzorze nad daną organizacją lub grupą kapitałową interesariuszy nie będących bezpośrednio jej właścicielami, co czyni nadzór korporacyjny procesem i narzędziem bardziej adekwatnym dla całościowego oglądu spraw związanych z efektywnym społecznie zarządzaniem daną organizacją.

Jasne jest, że w spółkach akcyjnych i wieloosobowych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością właściciele kapitału¹⁰⁾ nie są w stanie sprawować w sposób bezpośredni, wynikający z posiadanego prawa własności, oraz w sposób pośredni nadzoru nad zgodnymi z ich celami sposobami zagospodarowania użyczonego przez nich organizacji (spółce, przedsiębiorstwu) kapitału¹¹⁾. Korzystanie przez tych pierwszych (akcjonariuszy) z tego prawa, najczęściej raz w roku poprzez dokonywanie formalnie akceptacji (bądź nie) w formie skwitowania (bądź jego braku) zarządu i rady nadzorczej z ich działalności, w kontekście uzyskiwanych przez spółkę wyników gospodarczych i społecznych, może okazać się (a często niestety w praktyce okazuje się) mało skutecznym i spóźnionym działaniem. Wpływ tych drugich również może okazać się – na co licznych dowodów dostarcza praktyka – równie iluzoryczny.

Powstaje więc dylemat: jak sprawować ten nadzór, aby był on skuteczny i równocześnie zapobiegał i zabezpieczał akcjonariuszy (wspólników), wierzycieli i spółkę przed negatywnymi skutkami, a jednocześnie nie krępował inicjatywy zwłaszcza organu wykonawczego spółki, jakim jest zarząd.

Elementy kultury nadzoru korporacyjnego

Naszym zdaniem klucz do rozwiązania owych problemów leży w kulturze nadzoru korporacyjnego¹²⁾. Wyraża się to w stosowanych w danej organizacji czy grupie kapitałowej konfiguracji mechanizmów jego sprawowania oraz ról aktorów tego procesu.

Istotą kultury nadzoru korporacyjnego jest przyjęcie założenia, że dana organizacja (przedsiębiorstwo,



grupa kapitałowa) traktowana jest jako wspólne przedsięwzięcie. Oznacza to więc, że wysoką sprawnością zarządzania daną organizacją zainteresowane są bardzo liczne grupy interesariuszy, w skład których wchodzi nie tylko właściciele (akcjonariusze), menedżerowie i pracownicy ale także wierzyciele (tzw. interesariusze zewnętrzni). Owe grupy nie konkurują wzajemnie o własne korzyści, lecz poszukują kompromisu z punktu widzenia nadrzędnych priorytetów organizacji, w której są – w różnej formie – zaangażowani. Oczywiście tak rozumiana kultura posiada charakter modelowy.

Praktyka funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w polskich organizacjach, a w szczególności grupach kapitałowych – zwłaszcza, gdy weźmiemy pod uwagę obecny, transformacyjny, w tym kulturowy i gospodarczy etap ich rozwoju – pokazuje, jak trudno jest zachować udział zrównoważony. Bardzo często dochodzi do konfliktu o indywidualne korzyści pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, często ze szkodą dla nadrzędnych priorytetów organizacji. Jest to spowodowane częstymi, na skutek przejęć (zarówno przyjaznych, jak i wrogich) zmianami we własności, negatywnym „doborem” członków rad i zarządów, mało kompetentnych, lecz lojalnych i dyspozycyjnych względem właścicieli, a także uwarunkowaniami politycznymi i biznesowymi właścicieli i innych interesariuszy.

W tym kontekście istotnego znaczenia dla właściwej kultury nadzoru korporacyjnego nabierają dwa następujące uwarunkowania: ● po pierwsze – mechanizmy wpływające na kierownicze procesy podejmowania decyzji; ● po drugie – role aktorów procesu nadzoru korporacyjnego.

Do pierwszej grupy uwarunkowań należą przede wszystkim konstrukcje prawne i instytucjonalne, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Określają one wzorce zachowania i oddziaływania, według których działają różne grupy interesariuszy. Konstrukcje prawne i instytucjonalne wewnętrzne eksponują to, co stanowi immanentną cechę nadzoru właścicielskiego, a więc instytucjonalny proces kontroli nad skutecznością zarządzania daną organizacją, realizowany w formie przedstawicielstwa bezpośrednio przez radę nadzorczą (radę dyrektorów). Z kolei konstrukcje prawne i instytucjonalne zewnętrzne eksponują mechanizm kontroli, rozszerzają o elementy rynkowe, m.in. takie, jak rynek kapitałowy, rynek kontroli przedsiębiorstw, rynek talentów menedżerskich, rynek produktów itp.¹³⁾ A zatem obie te konstrukcje dopełniają z jednej strony obrazu kultury nadzoru korporacyjnego, z drugiej zaś kulturę traktują jako warunek *sine quo non* i narzędzie sprawnego zarządzania daną organizacją.

Drugą grupę uwarunkowań tworzą role aktorów procesu nadzoru korporacyjnego. Owe role (głównie realizowane w postaci uczestnictwa w pracach rady nadzorczej) dotyczą funkcji, jakie pełnią w sposób formalny lub nieformalny różni interesariusze oraz zakresu zdobywanych i wykorzystywanych przez nich informacji o danej organizacji z punktu widzenia chronienia własnych interesów i eskalowania własnych korzyści¹⁴⁾. Zakres realizacji owych ról determinowany jest wcześniej wymienionymi mechanizmami. Mają

one wpływ m.in. na stopień niezależności rady nadzorczej i wynikający z tego stopnia zakres władzy nad kadrami zarządzającą, system motywacji kadry zarządzającej w celu wzmocnienia właściwie rozumianej istoty kultury nadzoru korporacyjnego, częstotliwość i głębokość przeprowadzanego monitoringu stanów i procesów zachodzących w danej organizacji z punktu widzenia jej trwania w przyszłości (procesów rozwojowych). W przypadku polskich grup kapitałowych i nie tylko owe role głównie koncentrują się na zarządzaniu przedsiębiorstwami i analizie (ich) płynności. W niewielkim stopniu role te związane są z kreowaniem szeroko rozumianych innowacji oraz stosunków przemysłowych i rynku finansowego.

Kultura nadzoru korporacyjnego – ujęcie modelowe

Kultura nadzoru korporacyjnego rozumianego jako *corporate governance* wyrażona została w standardach zaaprobowanych przez Radę OECD. Owe standardy sprawowania kultury (władztwa) zostały opracowane w dwóch częściach. Część pierwsza obejmuje zasady (pięć zasad), zaś część druga zawiera przypisy stanowiące komentarz do owych zasad. Przypisy te zawierają też opis dominujących trendów rozwoju i przedstawiają rozwiązania alternatywne oraz przykłady, które mogą być użyteczne przy wdrażaniu zasad.

Są one sformułowane na tyle ogólnie, że można w ich ramach umieścić każdy model spółki akcyjnej spotykany w ustawodawstwie OECD. Równocześnie nie posiadają one charakteru bezwzględnie obowiązującego. Ich celem jest – stanowiąc punkt odniesienia – dostarczenie wzorców dla uregulowań państwowych. W swoich założeniach mają one chronić prawa akcjonariuszy (I obszar – Prawa akcjonariuszy¹⁵⁾, zapewniać jednakowe traktowanie wszystkich akcjonariuszy (II obszar – Równe traktowanie akcjonariuszy¹⁶⁾, respektować prawa wierzycieli i pracowników spółki oraz sprzyjać aktywnej współpracy spółki z nimi (III obszar – Rola udziałowców w nadzorze właścicielskim¹⁷⁾, zapewniać publiczne ujawnianie informacji o wszystkich istotnych sprawach spółki (IV obszar – Publikacje i przejrzystość¹⁸⁾, zapewniać strategiczne kierowanie sprawami spółki, efektywne nadzorowanie pracy osób zarządzających przedsiębiorstwem spółki oraz zdawanie sprawy z tego nadzoru przed akcjonariuszami itp. (V obszar – Odpowiedzialność zarządu¹⁹⁾).

Kultura nadzoru korporacyjnego – między teorią a praktyką

Wskazania różnic pomiędzy teorią a praktyką kultury nadzoru korporacyjnego dokonamy na przykładzie wybranych, obserwowanych w polskiej praktyce gospodarczej licznych przypadków dysfunkcji w tym zakresie. Nietrudno zauważyć, że w ciągu ostatnich trzech lat (1999–2001) byliśmy świadkami zaistnienia – na scenie polskiej gospodarki – wielu ciekawych poznawczo i doświadczalnie procesów i zdarzeń dotyczących kultury nadzoru korporacyjnego, zwłaszcza jej sprawowania²⁰⁾. W tym zakre-

się mieliśmy możliwość śledzenia i weryfikowania – na tle polskich grup kapitałowych – naszej wiedzy o kulturze nadzoru korporacyjnego w kontekście zmian, jakie w niej zachodzą – zmian pozytywnych, jak i niestety, co ma miejsce częściej, zmian negatywnych, dysfunkcyjnych. Obserwowane w tym zakresie gry i gierki, dotyczą głównie spółek dużych i znanych, pełniących przede wszystkim rolę podmiotu dominującego. Niestety, nie oznacza to, że przedsiębiorstwa zależne nie są w tym procesie wykorzystywane²¹). Owe zdarzenia mocno zachwiały w wielu akcjonariuszach i interesariuszach poczucie zasad etyki obowiązującej w biznesie oraz wiarę w moc obowiązującego prawa i praworządność.

Negatywnymi bohaterami, a zarazem obiektami, owych głośnych zdarzeń były m.in.:

- PZU SA w próbie przejęcia przez Deutsche Bank, BIG Banku Gdańskiego SA (złamano zasady dotyczące obszaru I i II),
- PZU SA i PZU Życie SA w konflikcie z właścicielami (akcjonariuszami), tj. ministrem skarbu państwa i konsorcjum BIG Banku Gdańskiego SA i Eureko (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, IV i V),
- Totalizator Sportowy SA w konflikcie z właścicielem, tj. ministrem skarbu państwa²²) (złamano zasadę dotyczącą obszaru I),
- Stomil Olsztyn SA w konflikcie pomiędzy inwestorem strategicznym a grupą inwestorów mniejszościowych (złamano zasady dotyczące wszystkich pięciu obszarów),
- Wielkopolski Bank Rolniczy SA w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami posiadającymi akcje uprzywilejowane a pozostałymi akcjonariuszami (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, IV i V),
- Bank Śląski w konflikcie pomiędzy strategicznym inwestorem, holenderską grupą ING a akcjonariuszami mniejszościowymi, którzy są przeciwni fuzji oddziału ING z Bankiem Śląskim²³) (złamano zasady dotyczące obszaru I, II),
- ZPC Wawel SA w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami mniejszościowymi a radą nadzorczą i zarządem w kwestii unieważnienia uchwał walnych zgromadzeń akcjonariuszy z roku 2000 i 2001²⁴) (złamano zasady dotyczące obszaru I, II, III i V),
- Mostostal Warszawa SA w konflikcie pomiędzy akcjonariuszami, tj. hiszpańskim koncernem Acciona (49 proc. akcji i głosów) oraz polską grupą kapitałową Elektrim (28,5 proc. akcji i głosów) w kwestii obsady rady nadzorczej oraz zarządu spółki i tym samym przejęcia pełnej kontroli nad spółką²⁵) (złamano zasady dotyczące wszystkich pięciu obszarów),
- Grupa BRE SA w konflikcie z ministerstwem skarbu państwa, tj. pomiędzy akcjonariuszami, o kontrolę nad trzema Narodowymi Funduszami Inwestycyjnymi – Foksal, Siódmym i Zachodnim (złamano zasady dotyczące obszaru I, II).

Wymienione przykłady pokazują, jak liczne są fakty łamania prawa i osłabiania pozycji słabszych akcjonariuszy i interesariuszy. Pokazują również, jakie zasady OECD były łamane.

Owe przykłady świadczą mocno nie tylko o słabości stosowanych mechanizmów, ale także o podstawowych niedomogach w kulturze nadzoru korporacyjnego. Świadczą o słabości zarówno rozwiązań praw-

nych zawartych w Kodeksie Spółek Handlowych, jak i w statutach konkretnych organizacji.

Zakończenie

Zaprezentowanych przykładów wynika, że pomiędzy kapitałem, spółkami i ich otoczeniem oraz organami spółek rozpościera się swoista wrażliwa przestrzeń nazywana *corporate governance*. W ramach niej kształtują się wzajemne stosunki i zależności, ścierają się różnorodne uwarunkowania, w tym i kulturowe (kultura zachowań). Im lepsze te stosunki, bardziej przejrzyste i przewidywalne, tym lepiej służą funkcjonowaniu danej organizacji czy grupy kapitałowej. Dlatego tak istotnego znaczenia nabiera w naszej gospodarce właśnie porządek korporacyjny.

Występowania przedstawionych dysfunkcji w zakresie kultury nadzoru korporacyjnego należy dopatrywać się w braku w polskich przedsiębiorstwach porządku korporacyjnego. Jest to m.in. skutek tego, że w Polsce brakuje oficjalnego dokumentu zawierającego zasady sprawowania owego porządku i nadzoru, tzw. kodeksu dobrej praktyki. Doświadczenie praktyczne pokazuje, że regulacje zwarte w Kodeksie Spółek Handlowych są mocno niewystarczające i niedoskonałe. Dlatego też należy jak najszybciej upowszechnić dokumenty umożliwiające sprawną realizację nadzoru korporacyjnego nie tylko nad grupami kapitałowymi.

Bogdan Nogalski, Jacek M. Rybicki

PRZYPISY

- ¹) Od pewnego czasu organizatorzy polskiego rynku kapitałowego i inwestorzy zwracają uwagę na niską jakość sprawowania władztwa korporacyjnego w polskich spółkach giełdowych, przejawiającą się w szczególności w zaniechaniu interesów drobnych akcjonariuszy.
- ²) Skutkiem rozumienia wagi tego problemu dla rozwoju polskiej przedsiębiorczości, jest m.in. powołanie do życia w kwietniu 2001 r. Polskiego Forum *Corporate Governance*.
- ³) Obejmuje stosunki: ● wewnętrzne w spółce akcyjnej między organami zarządzającymi (w zależności od modelu korporacji – między zarządem a radą nadzorczą lub między radą dyrektorów a szefami poszczególnych pionów zarządzania), ● między tymi organami a akcjonariuszami, a także niektóre stosunki zewnętrzne (na przykład z wierzycielami, z pracownikami, z władzą publiczną itp.), zwłaszcza te, które wiążą się z anonimowym, rozproszonym akcjonariatem (co prawda wpływ owego akcjonariatu na zarządzanie spółką bywa iluzoryczny, ale jego zachowanie jako pewnej zbiorowości może zadecydować o losach spółki).
- ⁴) Por. G. DOMAŃSKI, *W imieniu właścicieli „Rzeczpospolita” 2000*, nr 108.
- ⁵) Władztwo korporacyjne wyraża się w podejmowaniu decyzji w sprawach należących do niezbywalnych prerogatyw właścicielskich. Jest więc ono bardziej zarządzaniem spółką (czy też stosunkami w spółce i ze spółką) niż zarządzaniem przedsiębiorstwem spółki.
- ⁶) Szerzej patrz B. WAWRZYŃIAK, *Nadzór korporacyjny: Perspektywy badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.
- ⁷) Uważamy tak na podstawie literatury, uczestniczącej obserwacji w życiu władztwa korporacyjnego w przedsiębiorstwach, a zwłaszcza informacji podawanych w mediach,

rzeczywistych opisów zachowań (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) akcjonariuszy, wierzycieli czy też członków rad nadzorczych oraz członków zarządów polskich grup kapitałowych (choć nie tylko, również przedsiębiorstw – spółek, nie funkcjonujących w ramach powiązanych kapitałowo grup).

- ⁸⁾ Można zatem przyjąć, że zarządzanie dotyczy prowadzenia przedsiębiorstwa, a nadzór – kontroli efektywności i prawidłowości tego zarządzania, sprawowanej m.in. poprzez definiowanie strategii, skuteczne motywowanie kierownictwa, monitorowanie wyników działania, rozliczanie stopnia i zakresu wykorzystania przekazanych uprawnień przez zainteresowanych interesariuszy, w tym głównie właścicieli.
- ⁹⁾ Por. M. JERZEMOWSKA, *Zasady nadzoru właścicielskiego*, „Rachunkowość” 2000, nr 7.
- ¹⁰⁾ Pod pojęciem „właściciele kapitału” rozumiemy zarówno akcjonariuszy, jak i te instytucje (także osoby fizyczne), które udzieliły danej organizacji kredytu, pożyczek itp., a więc przedstawiciele tzw. obcych źródeł finansowania danych organizacji.
- ¹¹⁾ B. NOGALSKI, *Nadzór właścicielski w holdingu*, [w:] M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998, s. 238.
- ¹²⁾ Poza polem naszych zainteresowań w tym tekście pozostawiamy zagadnienia i problemy związane z realizacją nadzoru właścicielskiego. Szerzej na ten temat patrz B. NOGALSKI, *Nadzór właścicielski*, op.cit.
- ¹³⁾ Szerzej patrz B. WAWRZYŃIAK, *Nadzór korporacyjny*, op.cit.
- ¹⁴⁾ Szczególnie w tej materii aktywni bywają interesariusze związani z instytucjami finansowymi, które jako obce źródła finansowania wspierają działania danej organizacji. Dysponując nie własnymi (lecz pozyskanymi) pieniędzmi, są oni szczególnie czuli na wahanía w zakresie koniunktury i standingu finansowego danej organizacji.
- ¹⁵⁾ Pierwsza zasada wyraża obowiązek chronienia praw akcjonariuszy.
- ¹⁶⁾ Druga zasada wyraża obowiązek zapewnienia równego traktowania wszystkich akcjonariuszy, w tym także akcjonariuszy posiadających pakiety mniejszościowe i akcjonariuszy zagranicznych; wszystkim akcjonariuszom powinny być nagradzane straty wynikające z naruszenia ich praw.
- ¹⁷⁾ Trzecia zasada wyraża obowiązek uwzględniania uprawnień udziałowców sankcjonowanych przez prawo i zachęca do aktywnej kooperacji pomiędzy spółką i jej udziałowcami w tworzeniu bogactwa, miejsc pracy i zachowania solidnego finansowo przedsiębiorstwa.

- ¹⁸⁾ Czwarta zasada wyraża obowiązek zapewnienia sporządzenia i ogłaszania w ustalonych terminach dokładnych publikacji wszystkich istotnych informacji dotyczących spółki; jej sytuacji finansowej i wyników działalności, praw własności i zarządzania spółką.
- ¹⁹⁾ Piąta zasada wyraża obowiązek umożliwienia wyznaczenia strategicznych zadań dla spółki, efektywnego monitorowania zarządu przez radę nadzorczą oraz egzekwowania odpowiedzialności (rozliczania) zarządu wobec spółki i akcjonariuszy.
- ²⁰⁾ Negatywnymi bohaterami, a zarazem obiektami owych zdarzeń były m.in. BIG Bank Gdański SA i PZU SA w głośnej próbie przejęcia tego pierwszego przez Deutsche Bank.
- ²¹⁾ Sztandarowym przykładem ich aktywnego udziału w tej grze jest PZU Życie SA; patrz przypadek PZU SA.
- ²²⁾ Głównym bohaterem i siłą sprawczą owych potyczek był były prezes Zarządu PZU SA i Totalizatora Sportowego SA W. Jamroży.
- ²³⁾ Szerzej patrz W. GRZEGORCZYK, *Holendrzy przerwali walne zgromadzenie*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 98.
- ²⁴⁾ Szerzej patrz L. OKTABA, *Kłótnie akcjonariuszy blokują rozwój spółki*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 92.
- ²⁵⁾ Szerzej patrz M. SAMCIK, *Rady dwie, kto rządzi w Mostostalu Warszawa?*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 19.04.2001.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DOMAŃSKI G., *W imieniu właścicieli*, „Rzeczpospolita” 2000, nr 108.
- [2] GRZEGORCZYK G., *Holendrzy przerwali walne zgromadzenie*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 98.
- [3] JERZEMOWSKA M., *Zasady nadzoru właścicielskiego*, „Rachunkowość” 2000, nr 7.
- [4] OKTABA L., *Kłótnie akcjonariuszy blokują rozwój spółki*, „Rzeczpospolita” 2001, nr 92.
- [5] NOGALSKI B., *Nadzór właścicielski w holdingu*, [w:] M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.
- [6] SAMCIK M., *Rady dwie, kto rządzi w Mostostalu Warszawa?*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 19.04.2001.
- [7] WAWRZYŃIAK B., *Nadzór korporacyjny: Perspektywy badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2.

Autorzy – prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski, dr hab. Jacek M. Rybicki – Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni.

Bogdan Nogalski, Janusz Śniadecki

Etyka zarządzania przedsiębiorstwem

OPO, Bydgoszcz 2001

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski jest profesorem tytularnym nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania, zatrudnionym na stanowisku profesora zwyczajnego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Od roku 1999 pełni funkcję Dyrektora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz Kierownika Zakładu Strategii Zarządzania. Równocześnie od tegoż roku zajmuje stanowisko Rektora Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.

Dr Janusz Śniadecki jest doktorem nauk humanistycznych, adiunktem na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej, specjalizującym się w zakresie organizacji i zarządzania. Kieruje na tym Wydziale Zakładem Filozofii, Socjologii i Psychologii, a także pełni obowiązki kierownika Katedry Inżynierii Zarządzania. Prowadzi wykłady z zakresu: organizacji i zarządzania, kierowania kadrami, kształtowania umiejętności menedżerskich oraz etyki biznesu i życia publicznego.

Lukasz Sułkowski

Systemy wartości organizacyjnych – wyniki międzynarodowych badań porównawczych

W artykule prezentowane są wyniki porównawczych badań systemów wartości organizacyjnych w pięciu krajach: Polsce, Rosji, na Ukrainie, w Niemczech oraz Stanach Zjednoczonych. W pierwszej kolejności uzasadniony został wybór badanych wymiarów wartości organizacyjnych. Następnie przedstawiona została metodologia oraz zaprezentowano pokrótce wyniki badań i ich interpretację.

Badania systemów wartości w organizacjach wiążą się z poszukiwaniem determinant kulturowych zarządzania. Przyświeca im założenie, że kultury społeczeństw są zróżnicowane, co przekłada się na zróżnicowanie kultur organizacyjnych. Dlatego nie ma w pełni uniwersalnych zasad, metod czy reguł zarządzania. Skuteczność narzędzi zarządzania jest zależna od kultury organizacyjnej, która z kolei stanowi odbicie kultury całego społeczeństwa.

Przedstawione poniżej badania skupiają się na systemach wartości, ponieważ wartości stanowią jądro kultury organizacyjnej. Pozostaje pytanie: jakie są owe elementarne wymiary wartości? Spośród wielu wymiarów wartości wyróżnionych zostało kilka, które przewijają się w wielu koncepcjach i badaniach wpływu kultury na organizacje, np. G. Hofstede, A.A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, R.D. Lewisa. Wszystkie badane wartości w istotny sposób różnicują kulturę organizacyjną. Zbudowany model kultury organizacyjnej zawiera możliwie najmniejszą liczbę ważniejszych wartości różnicujących (wymiarów). Oczywiście możliwe są typologie innych wymiarów, ich mniejszej lub większej liczby. Niektóre z zakładanych przez inne koncepcje wymiarów wartości nie znalazły się w ogóle w tym modelu. Uznano, że nie dotyczą one poziomu kulturowego lub mają wtórny charakter. Wyodrębnione tutaj wymiary, uznane zostały za pierwotne, można z nich wyprowadzić wymiary wtórne, które znalazły się w innych koncepcjach i badaniach. Wymiary wtórne można najczęściej wyprowadzić z pierwotnych na drodze analizy zawartości semantycznej. Wymiary pierwotne z definicji zawierają także wymiary wtórne. Do wymiarów pierwotnych należą: hierarchiczność – równość, indywidualizm – wspólnotowość oraz tolerancja niepewności.

Hierarchiczność wiąże się z przekonaniem, że ludzie różnią się między sobą a organizacja odzwierciedla to zróżnicowanie. Kładzie się nacisk na budowanie autorytetu władzy oraz na dyscyplinę. W organizacji powinno występować wiele szczebli kierowania, znaczące powinno być zróżnicowanie w uprawnieniach, przywilejach i korzyściach różnych grup pracowników. Hierarchiczność przejawia się następującymi postawami w organizacji: ● akceptacją silnego zróżnicowania pracowników, ● preferencją dla myśle-

nia elitarystycznego, ● akcentowaniem znaczenia porządku, który tworzy struktura władzy w organizacji.

Równość wiąże się z przekonaniem, że ludziom przysługują podobne uprawnienia i organizacja stanowi odbicie tej równości. Organizacja powinna posiadać płaską strukturę oraz maksymalnie ograniczać liczbę szczebli kierowania. Nie powinno występować znaczące różnicowanie uprawnień, przywilejów i korzyści wśród pracowników. Równość przejawia się następującymi postawami w organizacjach: ● akcentowaniem podobieństw między pracownikami, ● preferencją dla myślenia egalitarnego, ● orientacją na spontaniczność i elastyczność działań.

Wymiar H-R jest pierwotny w stosunku do innego definiowanego jako autorytaryzm – demokratyczność (partycypacja). Autorytaryzm to dążenie do jednosobowego, niekwestionowanego sposobu podejmowania decyzji w organizacji. Demokratyczność oznacza dążenie w kierunku grupowego (w pełni partycypacyjnego) podejmowania decyzji w organizacji. Wymiar H-R jest również pierwotny w stosunku do wymiaru centralizacji¹⁾. W koncepcji G. Hofstede wymiarowi H-R odpowiada dystans w stosunkach władzy. Duży dystans to orientacja hierarchiczna, zaś mały – równościowa²⁾.

Wymiar hierarchiczności może być identyfikowany za pomocą następujących wskaźników metodologicznych³⁾:

- Struktura organizacyjna powinna być stroma.
- Nierówności między stanowiskami w organizacji są niezbędne.
- W organizacji powinny występować duże rozpiętości w płacach.
- W organizacji potrzebny jest autorytarny styl kierowania.
- W organizacji potrzebna jest centralizacja.
- Hierarchia w organizacjach odzwierciedla bardzo istotne różnice indywidualne między pracownikami znajdującymi się na niższych i wyższych pozycjach organizacyjnych. Pracownicy znajdujący się na niższych pozycjach organizacyjnych mają zwykle mniejsze zdolności i umiejętności od pracowników na wyższych szczeblach.
- Hierarchia powinna być stabilna.
- W organizacji podwładni są zależni od przełożonych.
- W organizacji wyższym szczeblom powinny przysługiwać przywileje.
- W organizacji dominują koncepcje podkreślające znaczenie przełożonych i procesu kierowania pracownikami.

Przeciwstawny hierarchiczności jest wymiar równości, który może być opisywany za pomocą następujących wskaźników metodologicznych:



- Struktura organizacyjna powinna być płaska.
- W organizacji trzeba dążyć do równości między stanowiskami.
- W organizacji powinno się ograniczyć rozpiętości w płacach.
- W organizacji potrzebny jest partycypacyjny styl kierowania.
- W organizacji potrzebna jest decentralizacja.
- Hierarchia w organizacjach wiąże się z odgrywaniem różnych ról ustalanych ze względów pragmatycznych.
- Hierarchia organizacyjna powinna być elastyczna i ulegać zmianom.
- Przełożeni i podwładni znajdują się we wzajemnej zależności.
- W organizacji wszyscy powinni mieć równe prawa.
- W organizacji dominują koncepcje podkreślające znaczenie pracowników i ich zaangażowania i partycypacji w procesie kierowania.

Indywidualizm to stawianie wartości jednostki wyżej od dobra grupy społecznej. Wiąże się z przekonaniem, że podstawowe jest dobro indywidualne. Dlatego organizacja powinna skupiać się na motywacjach i kompetencjach jednostek, a nie zespołów. Realizacja dobra indywidualnego może w konsekwencji prowadzić do sukcesu organizacji. Indywidualizm łączy się z wolnością jednostek. Prowadzi do preferencji dla postaw rywalizacyjnych oraz zachowań nonkonformistycznych. Organizacja postrzegana jest jako zbiór jednostek posiadających różne interesy. Indywidualizm przejawia się: ● stawianiem wolności jednostki jako wartości nadrzędnej, ● akceptacją dążeń jednostek do niezależności, ● preferencją dla dobra jednostek, ● orientacją rywalizacyjną w organizacjach, ● tworzeniem kultu jednostek (samotnych bohaterów albo przywódców charyzmatycznych).

Wspólnotowość (inaczej kolektywizm) to przekonanie, że dobro grupy społecznej jest ważniejsze od dobra indywidualnego. W organizacji przejawia się orientacją na realizację celów grupowych, nawet wbrew interesom jednostek. Preferowanymi postawami są konformizm i współpraca. Podkreśla się wartość solidarności grupowej. Organizacja postrzegana jest jako grupa społeczna i zespół. Sukces zapewnia organizacji współpraca i jedność. Motywowanie powinno być przede wszystkim zespołu, a dopiero w drugiej kolejności jednostki. Wspólnotowość przejawia się: ● uznawaniem dobra wspólnego jako wartości nadrzędnej, ● podkreśleniem znaczenia współpracy w grupie społecznej, ● akcentowaniem znaczenia wspólnoty, ● orientacją na współpracę i jedność w organizacjach, ● tworzeniem kultu pracy grupowej.

Wspólnotowość pozostaje w związku z familiaryzmem⁴. Familiaryzm oznacza siłę związku jednostki z rodziną w sferze organizacyjnej. Wysoki poziom familiaryzmu sprzyja rozwojowi rodzinnych podmiotów, a może rodzić problemy przy tworzeniu organizacji zarządzanych w systemie menedżerskim. Niski familiaryzm przyczynia się do powstawania większych, biurokratycznych organizacji ograniczając w biznesie znaczenie firm rodzinnych.

Wymiar indywidualizmu w organizacji może być wyznaczany następującymi wskaźnikami metodologicznymi⁵:

- Interes jednostki jest ważniejszy od interesu organizacji.

- Organizacja to zbiór jednostek mających różne interesy.

- W organizacji niezbędna jest rywalizacja między pracownikami.

- Organizacja opiera się na wybitnych jednostkach.

- Interesy organizacji i jednostek są rozbieżne.

- Organizacja funkcjonuje dzięki wolności jednostek.

- W organizacji trzeba mieć własne zdanie i je wyrażać.

- Konflikty mogą przyczynić się do rozwoju organizacji.

- Idealne relacje międzyludzkie w organizacji różnią się od relacji w rodzinie, gdyż opierają się na kontrakcie gwarantującym obopólne korzyści.

- W organizacji potrzebny jest ścisły rozdział życia zawodowego i prywatnego pracowników.

Wymiar wspólnotowości jest przeciwstawny indywidualizmowi i można go badać za pomocą następujących wskaźników:

- Interes organizacji jest ważniejszy od interesu jednostki.

- Organizacja to grupa współdziałających ludzi.

- W organizacji niezbędna jest współpraca między ludźmi.

- Organizacja opiera się na zespołach.

- Interesy organizacji i ich pracowników są wspólne.

- Organizacja funkcjonuje dzięki solidarności grupowej.

- W organizacji należy dostosowywać się do zdania ogółu.

- W organizacji trzeba dążyć do harmonii i unikać konfliktów.

- Idealne relacje międzyludzkie w organizacji powinny przypominać rodzinę.

- W organizacji splata się życie prywatne i zawodowe pracowników.

Wysoka tolerancja niepewności wiąże się z gotowością do działania w sytuacji deficytu informacji. W organizacji wysoka tolerancja niepewności oznacza skłonność do podejmowania ryzyka oraz orientację na zmianę⁶. Organizacje odznaczające się wysoką tolerancją niepewności nie dążą do utrzymania *status quo*, lecz są gotowe do zmian⁷. Zazwyczaj łatwiej przystosowują się do zmian w otoczeniu, są elastyczne. Tworzone warianty działań i scenariusze mają raczej charakter indeterministyczny. Zakładany jest deficyt informacji i wielowariantowość. Gwałtowne zmiany traktowane są jak szansa. Większa waga przywiązana jest do otwartości organizacji niż jej stabilności. Wysoka tolerancja niepewności oznacza: ● orientację na zmianę w organizacji, ● akceptację działań w warunkach deficytu informacji, ● model wielowariantowej „gry” w podejmowaniu decyzji.

Niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukcji niepewności, działania w warunkach małego ryzyka⁸. Wiąże się z orientacją na utrzymanie *status quo* oraz z podkreśleniem stabilizacyjnej roli organizacji. Tworzone warianty działań i scenariusze mają charakter deterministyczny. Zakładane jest unikanie ryzyka, maksymalne ograniczanie deficytu informacji i planowanie jednowariantowe. Zmiany traktowane są przede wszystkim jako zagrożenie. Niska tolerancja niepewności oznacza: ● orientację na utrzymanie *status quo* w organizacji, ● dążenie do działania w warunkach pełnej informacji, ● przyjęcie jednowariantowego „planistycznego” modelu podejmowania decyzji.

Wymiar wysokiej tolerancji niepewności można przedstawić w postaci następujących wskaźników⁹⁾:

- Pracownikom trzeba zapewniać wyzwania w pracy.
- Pracowników motywują przede wszystkim osiągnięcia i uznanie.
- Niepewność jest nieodłącznym elementem życia organizacyjnego.
- Organizacja powinna dopuszczać wiele wariantów działań.
- Szybkie zmiany są szansą dla organizacji.
- Rzeczywistości organizacyjnej nie da się ująć w ścisłe reguły, dlatego trzeba ograniczać liczbę reguł organizacyjnych.

Wymiar niskiej tolerancji niepewności można przedstawić w postaci następujących wskaźników:

- Pracownikom trzeba zapewnić wysoką stabilność w pracy.
- Pracowników motywuje przede wszystkim bezpieczeństwo i organizacyjne *status quo*.
- Rozwój organizacji jest możliwy tylko w warunkach zredukowanej niepewności.
- Organizacja powinna działać zgodnie z jednym planem.
- Szybkie zmiany są zagrożeniem dla organizacji.
- Rzeczywistość organizacyjną trzeba porządkować przy pomocy ogólnych i szczegółowych reguł organizacyjnych.

Przedstawione pierwotne wymiary mogą zawierać w sobie inne wartości (np. formalizm lub ceremonialność kultury¹⁰⁾), zaś niektóre wymiary mogą pomijać.

W projekcie GLOBE R. Hausa znalazło się np. dziewięć wymiarów kultury wywierających wpływ na przywództwo w organizacjach. Celem tego projektu jest stworzenie międzykulturowej teorii przywództwa, a wśród badanych przez autorów wymiarów kulturowych znalazły się wartości zbliżone do opisywanych i badanych w tej publikacji. Są to: kolektywizm *versus* indywidualizm, dystans władzy (odpowiada wymiarowi hierarchiczność), unikanie niepewności *versus* tolerancja niepewności. Pozostałe wymiary kulturowe badane w projekcie GLOBE mają prawdopodobnie charakter wtórny w stosunku do trzech założonych wymiarów pierwotnych. Są to następujące wymiary: orientacja na osiągnięcia – wtórna w stosunku do indywidualizmu, równouprawnienie płci – związane prawdopodobnie z równością, orientacja na przyszłość *versus* teraźniejszość – skorelowana prawdopodobnie z tolerancją dla niepewności, wspólnotowość rodzinna – to szczególnie przypadek wymiaru wspólnotowości, asertywność – powiązana z indywidualizmem i hierarchicznością oraz orientacja humanistyczna *versus* bezosobowa skorelowana z równością.

W modelu i badaniach A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera¹¹⁾ (projekt przeprowadzony w Center for International Business Studies w Amstelveen w Holandii) wyróżnionych zostało siedem elementarnych wymiarów wartości. Dwa z nich, tzn. indywidualizm – kolektywizm oraz równość – hierarchia pokrywają się z wymiarami przedstawionymi w tej pracy. Jeden wymiar – wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność odnoszą się raczej do poziomu czysto indywidualnych orientacji (charakterystycznych jedynie dla jednostek) i nie można ich przenosić na poziom grup społecznych ani kultur. Wymiar analiza – synteza odnosi się raczej do sposobów myślenia i w zwią-

ku z tym również wiąże się z poziomem indywidualnym. Wymiarem kulturowym jest synchronizacja – następstwo, lecz odnosi się w większej mierze do kontekstu kultury niż kultury organizacyjnej. Pozostałe wymiary mają prawdopodobnie charakter wtórny i korelują z wymiarami pierwotnymi. Wymiar uniwersalizm – partykularyzm koreluje prawdopodobnie z tolerancją niepewności (choć nie wszystkie wyniki badań empirycznych potwierdzają tę korelację – np. wyniki Stanów Zjednoczonych). Uniwersalizm wiązały się z niższą tolerancją niepewności. Wymiar osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska koreluje z wymiarem równość – hierarchiczność.

Projekt badawczy G. Hofstede¹²⁾ doprowadził do wyodrębnienia czterech wymiarów kultury: hierarchiczność – równość, indywidualizm – kolektywizm, unikanie niepewności oraz męskość – kobiecość. Trzy pierwsze wymiary znajdują się, w nieco innej postaci, w modelu kultury organizacyjnej przedstawionym w tej pracy. Męskość – kobiecość wydaje się być wymiarem nie do końca jasnym i w różny sposób definiowanym (inaczej jest definiowany w projekcie GLOBE). Wymiar ten jest wtórny, ponieważ koreluje z wymiarem hierarchiczność – równość.

Można oczywiście dyskutować, czy przedstawiony tutaj model kultury organizacyjnej obejmuje wszystkie najważniejsze wymiary kultury, niemniej łącznie wybrane trzy wymiary stanowią dobrą podstawę do tworzenia zróżnicowanych typów kultur organizacyjnych.

Badanie mające na celu znalezienie częściowej spotykanych w danym społeczeństwie konfiguracji kultur organizacyjnych przeprowadzane było przez autora tej publikacji i zespół ankietatorów oraz koderów od stycznia 2000 do maja 2001 r. Badaniem objęto 1312 pracowników w pięciu krajach. W wyniku badań miały powstać profile wartości organizacyjnych występujące częściej w poszczególnych krajach.

Badanie ankietowe zostały podzielone na dwa etapy:

I etap – przygotowanie i weryfikacja narzędzia badawczego

Narzędzie badawcze stanowiła ankieta nazwana kwestionariuszem W, która służyła do rozpoznania orientacji kulturowej zgodnej z trójwymiarową typologią (hierarchiczność – równość, indywidualizm – wspólnotowość, wysoka tolerancja niepewności – niska tolerancja niepewności). Kwestionariusz przeznaczony był dla jednostek, lecz poszukiwane i interpretowane były wartości średnie poszczególnych wymiarów dla grup reprezentatywnych (narodowych, regionalnych i wiekowych). Na podstawie trójwymiarowego modelu kultury organizacyjnej oraz wskaźników przygotowano stwierdzenia do ankiety. Zostały one następnie uporządkowane i zweryfikowane przez 5 kompetentnych sędziów. Wszystkie określenia, które nie zostały przez sędziów przyporządkowane do tego samego wymiaru kulturowego, zostały odrzucone. Następnie przeprowadzono pilotażowe badanie na próbie 100 jednostek. Wszystkie określenia, które okazały się nie różnicujące bądź rodziły pytania i niejednoznaczne interpretacje respondentów zostały odrzucone z ostatecznej wersji kwestionariusza.

W ten sposób powstała polskojęzyczna wersja kwestionariusza. Wersje do badań międzykulturowych w językach: angielskim, niemieckim i rosyjskim zo-

stały przygotowane drogą tłumaczeń zwrotnych, co częściowo redukuje możliwy błąd etnocentryzmu przy konstrukcji tego kwestionariusza.

II etap – badania międzykulturowe

Przeprowadzono badania w 5 krajach, które reprezentują bardzo zróżnicowane spektrum kulturowe. Minimalna próba liczyła 97 jednostek, maksymalna 882 jednostki. Próba badanych jednostek, którą stanowią w znacznej większości pracujący studenci kierunków ekonomicznych, jest dość homogeniczna pod względem wykształcenia, wieku i rodzaju pracy – stanowiska specjalistów i kierowników niższego szczebla. Jednocześnie są to osoby zatrudnione w różnych przedsiębiorstwach, co likwiduje możliwość badania kultur kilku niereprezentatywnych organizacji zamiast kultur wielu organizacji w jednym społeczeństwie. Charakterystyka próby badawczej przedstawiona została w poniższej tabeli.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

Kategoria	Typy	Liczba jednostek
Płeć	Kobiety	710
	Mężczyźni	602
Kraj	Polska	882
	Ukraina	133
	Niemcy	97
	Rosja	101
	USA	99
Wiek – średnia		26 lat

Źródło: opracowanie własne.

Metodologia ankiety zakładała badanie 6 wartości, które zostały opisane za pomocą wskaźników, a następnie przełożone na pytania ankietowe dla respondentów. Przy agregacji danych wskaźniki poszczególnych wymiarów były sumowane i przekładane na wartość procentową (zob. tabela 2.). Poszukiwane były współczynniki korelacji liniowej między poszczególnymi wymiarami. W przyszłości oprócz korelacji liniowej celowe byłoby badanie innych zależności za pomocą regresji wielorakiej i ewentualne zbudowanie modelu statystycznego (jeśli to będzie możliwe).

Zaskakującą konstatacją są dość duże różnice w systemach wartości organizacyjnych badanych społeczeństw. Profile wartości organizacyjnych badanych krajów są zróżnicowane. Dokonując porangowania badanych wymiarów można uzyskać profile typowych wartości organizacyjnych przedstawione w tabeli 3.

Najsilniejsze podobieństwa wykazują wzory wartości organizacyjnych Rosji i Ukrainy. Jest to dość wysoki poziom hierarchiczności, średni poziom wspólnotowości oraz dość niska tolerancja niepewności. Organizacje rosyjskie i ukraińskie są dość hierarchiczne. Bardzo silny jest autorytet władzy. Zdecydowanie dominują autorytarne – despotyczne i paternalistyczne style kierowania. Kierownicy sami stanowią reguły działalności. Wiąże się to z przekonaniem, że mię-

dzy ludźmi występuje zróżnicowanie, które znajduje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej. Podwładni powinni zależeć od przełożonych. Dość silny jest autorytet władzy. Preferowane są autokratyczne style kierowania mimo silnego wpływu interesów zespołowych na decyzje. Duże jest zapotrzebowanie na charyzmę w kierowaniu. Cenieni i darzeni zaufaniem są przywódcy, którzy wymagają posłuszeństwa od podwładnych. W związku z tym podwładni oczekują od przełożonych instrukcji i dyrektyw. Władza zdaje się często stawać ponad regułami organizacyjnymi lub kształtuje ona te reguły dostosowując je bezpośrednio do swoich potrzeb. Kierownicy na ogół niechętnie posługują się stylami partycypacyjnymi – aktywizującymi różne grupy pracowników, preferując samodzielne decyzje. Organizacje są scentralizowane. Akceptowane są oznaki statusu i prestiżu. Ludzie postrzegają i przyjmują za oczywiste, że władza wiąże się z bogactwem i prestiżem. O posiadaniu władzy decydują charyzma, koneksje i bogactwo. Dość silny jest formalizm, który jednak przejawia się raczej formalizacją ról organizacyjnych niż formalizacją reguł. Częstsze są formalistyczne wzory okazywania szacunku władzy i podtrzymywania autorytetu. Owe wzory przybierają często ceremonialną postać. Stosunki międzyludzkie w organizacji są częściej oficjalne i formalne. Nie ma natomiast dążenia do formalizacji wszystkich aspektów życia organizacyjnego przez tworzenie rozbudowanych reguł i procedur organizacyjnych. Struktura organizacyjna jest drabiną, jednak mobilność w organizacji jest znacznie ograniczona.

Kultura organizacyjna charakterystyczna dla Stanów Zjednoczonych wykazuje najwyższy z badanej grupy stopień orientacji równościowej, natomiast organizacje niemieckie są silnie hierarchiczne.

Polskie organizacje zdają się częściej iść w kierunku orientacji wspólnotowej. W polskich organizacjach stosunek do władzy w organizacji wydaje się być ambiwalentny. Z jednej strony jest to szacunek dla silnego autorytetu, ale z drugiej strony nieufność, dystans, czasem elementy krytyki, a nawet biernego oporu. Polski autorytaryzm wiąże się z podporządkowaniem oraz unikaniem wyrażania sprzeciwu wobec opinii przełożonych. Dość silny jest formalizm, który jednak przejawia się raczej formalizacją ról organizacyjnych niż reguł. Częstsze są formalistyczne wzory okazywania szacunku władzy i podtrzymywania autorytetu. Owe wzory przybierają często ceremonialną postać. Stosunki międzyludzkie w organizacji cechują dwie postacie ceremonialności: oficjalny formalizm i ceremonialna wylewność. Oficjalny formalizm dominuje podczas pierwszych spotkań i jest związany z okazywaniem szacunku w stosunkach hierarchicznych, przejawia się to chociażby „tytułomanią”. Ceremonialna wylewność jest związana z okazywaniem emocjonalnej zażyłości w sytuacjach publicznych. W polskiej kulturze organizacyjnej nie ma dążenia do formalizacji wszystkich aspektów życia organizacyjnego przez tworzenie rozbudowanych reguł i procedur organizacyjnych. Społeczne podziały statusowe i klasowe nie są znaczące.

Kultura organizacyjna Stanów Zjednoczonych jest wybitnie indywidualistyczna, zaś kultura organizacyjna w Niemczech dość silnie indywidualistyczna. Kultura organizacyjna Rosji i Ukrainy wykazuje umiarkowany poziom wspólnotowości; kultura Polski zaś

Tab. 2. Wskaźniki wartości dla pięciu krajów

(Całkowity – określa procent zsumowanych odpowiedzi dla odpowiedniego wymiaru, Różnica – określa różnicę w stosunku do średniej, Suma – określa sumę różnic dla wymiarów znajdujących się na przeciwnym krańcu kontinuum).

Wartość	Hierarchiczność	Równość	Indywidualizm	Orientacja wspólnotowa	Wysoka tolerancja niepewności	Niska tolerancja niepewności
Rosja						
Całkowity	61%	58%	50%	56%	44%	58%
Różnica	+14	+5	+8	-3	-6	+4
Suma	+9		+11			+10
Ukraina						
Całkowity	49%	51%	44%	59%	51%	55%
Różnica	+2	-2	+2	0	+1	+1
Suma	+4		+2		0	0
Niemcy						
Całkowity	50%	43%	58%	60%	61%	56%
Różnica	+3	-10	+16	+1	+11	+2
Suma	+13		+15		+9	
USA						
Całkowity	37%	58%	57%	45%	64%	42%
Różnica	-10	+5	+15	-14	+14	-12
Suma		+15	+29		+26	
Polska						
Całkowity	38%	53%	33%	63%	57%	48%
Różnica	-9	0	-9	+4	+7	-6
Suma		+9		+13	+13	
Średnia	47%	53%	42%	59%	50%	54%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Zestawienie wyników porównawczych badań międzykulturowych

(skala ma charakter porządkowy)

Skala wartości wymiaru					
Hierarchiczność	Niemcy	Rosja Ukraina	Polska	USA	Równość
Indywidualizm	USA	Niemcy	Rosja Ukraina	Polska	Wspólnotowość
Wysoka tolerancja niepewności	USA	Polska Niemcy	Ukraina	Rosja	Niska tolerancja niepewności

Źródło: opracowanie własne.

odznacza się dość wysoką wspólnotowością. Wspólnotowość w sferze kultury organizacyjnej wiąże się z dążeniem pracowników przede wszystkim do dobra organizacji lub innej grupy społecznej. Pracownicy silnie identyfikują się z grupą – tożsamość grupowa przeważa nad indywidualną (myślą w kategoriach „my”). Preferowane są postawy konformistyczne. Występuje tendencja do unikania konfliktów w grupie i silny jest nacisk na jedność i solidarność grupy pracowniczej. Przeważa nastawienie na relacje międzyludzkie nad orientacją na łatwość i szybkość transakcji gospodarczych. Związki między pracodawcą a pracownikami mają charakter emocjonalny i mogą przypominać relacje rodzinne. Zarządzanie odnosi się raczej do grup

społecznych niż jednostek. Obszary motywowania, zatrudniania i awansu wiążą się z przynależnością grupową jednostek. Rozwój organizacji jest możliwy dzięki współpracy w grupie. Osiągnięcia mają również charakter grupowy. W organizacji splata się życie prywatne i zawodowe pracowników. Polska kultura organizacyjna wykazuje, zgodnie z wynikami tego badania porównawczego, najwyższy wskaźnik wspólnotowości spośród badanych krajów. Często w organizacjach polskich wspólnotowość przejawia się utożsamianiem pracowników z określoną grupą wewnątrz organizacji niż z całą organizacją. Powstają silne subkultury i kontrkultury stanowiące odzwierciedlenie konfliktów między różnymi grupami interesu. Wiąże się

to z rozpowszechnionymi postawami kolektywnej solidarności, która prowadzi do wzmocnienia siły związków zawodowych. Wspólnotowość wiąże się również z przekonaniem pracowników, że motywacje indywidualne w organizacjach prowadzą jedynie do wygrywania prywatnych interesów. Zarządzanie przejawia się często wywieraniem wpływu na decyzje i interesy zespołowe. Częściej relacje międzyludzkie biorą górę w organizacji nad osiągnięciem ekonomicznych i rynkowych celów. W organizacjach powstają silne grupy interesu. Decyzje dotyczące zatrudnienia i awansu mogą być uzależniane od przynależności grupowej pracowników. Wzmacnia to znaczenie powiązań personalnych w organizacjach. Może być przyczyną klikowości. W wielu organizacjach bierze górę familiaryzm mogący prowadzić do nepotyzmu. Wynika to prawdopodobnie z kulturowego znaczenia rodziny, która podporządkowuje jednostki. Przejawem wspólnotowości jest także dążenie do unikania konfliktów i prezentowania na zewnątrz pozorowanej jedności („nie należy pracować poza domem”). Wspólnotowość wiąże się z nastawieniem propartnerskim, przed przystąpieniem do współpracy ważne jest zdobycie wzajemnego personalnego zaufania partnerów. W polskich organizacjach często nie przyjmują się indywidualistyczne techniki zarządzania. Skuteczność technik MBO czy indywidualnego premiowania może być ograniczona przez interesy grupowe czy związki personalne, np. kierownicy pod wpływem nacisków członków zespołów nie będą różnicować premii w zależności od wydajności pracy. Wielu pracowników nie stawia sobie najwyższych celów finansowych i sukcesu zawodowego, lecz za najważniejsze uznaje wartości rodzinne oraz prestiż społeczny. Życie zawodowe silnie zalega się z życiem prywatnym. Życie prywatne jest często zdominowane przez grupę. Opinia jednostki silnie zależy od grupy interesu, do której pracownicy należą („punkt widzenia zależy od punktu siedzenia”). Ideologie solidarności społecznej często przeważają nad ideologiami wolności jednostek. Pracownicy mają przekonanie, że państwo powinno im gwarantować „godziwe” warunki pracy. Wspólnotowość wpływa również na przysłowiową polską gościnność, która znajduje swoje przejawy również w kulturze organizacyjnej.

W organizacjach ukraińskich, a przede wszystkim w rosyjskich dąży się do redukcji niepewności w działaniach. Przejawia się to postawami konserwatywnymi, opieraniem się zmianom organizacyjnym. Zmiany kojarzone są z zagrożeniem i wyraźna jest tendencja do ich unikania. Silna jest tendencja do maksymalnego ograniczania ryzyka i niepodejmowania działań w warunkach niepewności. Wyraźna jest orientacja operacyjna, brak patrzenia w dłuższą perspektywę. Rozwój organizacji wiąże się z koncentracją na rdzeniu działalności i ścisłej koncentracji na jednej dziedzinie działalności, w której organizacja jest kompetentna.

Organizacje polskie oraz w mniejszym stopniu niemieckie odznaczają się ponadprzeciętnym poziomem tolerancji niepewności. Pracownicy uznają niepewność oraz zmiany w otoczeniu zarówno za źródło zagrożeń, jak i szans. Tolerowany jest coraz wyższy poziom ryzyka w życiu organizacyjnym. Liczba reguł i procedur organizacyjnych jest ograniczona, ponieważ panuje przekonanie, że i tak nie uchwycą one złożoności ży-

cia organizacyjnego. W wielu „młodych” organizacjach cenione są wzory gwałtownego wzrostu opartego na zmianach. Wzorcowy rozwój organizacji wiąże się z możliwościami szybkiej dywersyfikacji działalności i w kierunku rozwijających się sektorów. Organizacje wykazują zwykle orientację na działania operacyjne lub tworzą indeterministyczne strategie. W sferze zarządzania zasobami ludzkimi wzrasta rola motywatorów sprzyjających wzmocnieniu tolerancji niepewności, np. systemów premii motywacyjnych i prowizji. A. Murdoch uważa, że generalnie w kulturze polskiej tolerowana jest cykliczna i ciągła zmiana, co wynika prawdopodobnie z chłopskich korzeni społeczeństwa i silnych związków z naturą¹³⁾.

Z kolei pracownicy organizacji amerykańskich deklarują zdecydowanie najwyższą tolerancję niepewności w badanej próbie.

Porównawcze badania międzykulturowe wartości organizacyjnych mogą mieć doniosłe skutki praktyczne. Kultura organizacyjna wywiera wpływ na efektywność różnych metod zarządzania organizacjami, np. w jednych organizacjach i społeczeństwach skuteczniejsze mogą być partycypacyjne, w innych zaś autokratyczne style kierowania. Dlatego potrzebne jest poznawanie wartości organizacyjnych charakterystycznych dla społeczeństw. Problemem pozostaje jednak dobór wymiarów wartości oraz metoda ich badania. W przedstawionym powyżej badaniu udało się dotrzeć jedynie do deklarowanych przez pracowników wartości, a co z wartościami ukrytymi czy nieuświadomianymi? Wiele znaków zapytania wskazuje, że ten kierunek badań będzie się szybko rozwijał, zwłaszcza w warunkach globalizacji prowadzącej do dyfuzji kulturowej.

Łukasz Sułkowski

PRZYPISY

- ¹⁾ Porównaj: R. HARRISON, *Understanding Your Organization Charakter*, „Harvard Business Review”, May–June 1972.
- ²⁾ G. HOFSTEDE, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- ³⁾ Porównaj: G. HOFSTEDE, op. cit., s. 78.
- ⁴⁾ F. FUKUYAMA, *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- ⁵⁾ Porównaj: G. HOFSTEDE, op. cit., s. 127.
- ⁶⁾ Porównaj: C. SIKORSKI, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990.
- ⁷⁾ Przeciwwstawienia zmiany i *status quo* w organizacji nie obala kształtujące się podejście „dynamicznej stabilności” próbujące osłabiać destrukcyjne skutki gwałtownych zmian wewnętrznych przez wzmocnienie poczucia stabilności pracowników – E. Abrahamson.
- ⁸⁾ Porównaj: Z. JASIŃSKI, *Czynniki warunkujące gotowość pracowników do zmian w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 104–107.
- ⁹⁾ Porównaj: G. HOFSTEDE, op. cit., s. 197.
- ¹⁰⁾ R.R. GESTELAND, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- ¹¹⁾ Ch. HAMPDEN-TURNER i A. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- ¹²⁾ G. HOFSTEDE, op. cit.
- ¹³⁾ A. MURDOCH, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.

Jan Lichtarski

Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa

Formułowane przeze mnie od pewnego czasu na łamach „Przeglądu Organizacji” poglądy odnoszące się do istoty współczesnych koncepcji i metod zarządzania oraz ich wzajemnych relacji¹⁾ spotykają się z żywą reakcją prof. Z. Martyniaka²⁾. Znajduję w tym inspirację do ponownych, pogłębionych, owocujących nowymi, bardziej rozwiniętymi ujęciami przemysłu tej niewątpliwie złożonej problematyki, za co winien jestem Profesorowi wdzięczność.

Moje ujęcie, w którym do współczesnych koncepcji zarządzania zaliczam m.in.: marketing, logistykę, HRM wywołuje sprzeciw prof. Z. Martyniaka, który stara się wykazać, że „zarówno marketing, jak i logistyka czy zarządzanie zasobami ludzkimi nie mogą być traktowane jako koncepcje zarządzania, «gdyż w istocie stanowią one w większym stopniu funkcje przedsiębiorstwa»»³⁾.

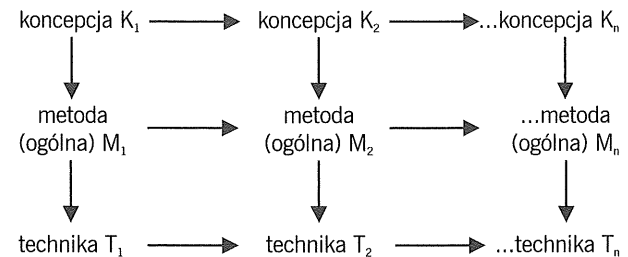
Podtrzymując i ponownie wyjaśniając swoje stanowisko prof. Z. Martyniak pisze m.in., iż „marketing, podobnie jak logistyka czy zarządzanie zasobami ludzkimi, nie jest już dzisiaj koncepcją zarządzania. [...] każda koncepcja jest ze swej natury czymś nowym, *in statu nascendi*, załącznikiem, który się rozwija. W przypadku koncepcji zarządzania to, co kiedyś było koncepcją, później przekształciło się w metodę. Metoda też podlegała ewolucji, po pewnym czasie stanowiąc już zestaw technik, zrutyinizowanych czynności, stale powtarzających się, czyli funkcji»⁴⁾.

Pomijając na razie wyjaśnienie zasadniczych różnic między ujęciem prof. Z. Martyniaka a moim, pragnę wyrazić wątpliwość, jaką budzi w mnie w powyższym ujęciu przejście od techniki do funkcji. Pierwsza (technika) dotyczy bowiem sposobu (i ewentualnie narzędzia) wykonywania określonej czynności, druga zaś (funkcja) samej czynności, która systematycznie powtarzana stać się może funkcją. Czy zatem możliwe jest przejście od techniki do funkcji?

W wątpliwości tej utwierdza mnie podany przez prof. Z. Martyniaka przykład ewolucji koncepcji taylorizmu, gdzie czytamy: „Np. taylorizm u zarania XX wieku był niewątpliwie koncepcją zarządzania, parę dziesiątków lat później był postrzegany jako metoda (system) Taylora, dzisiaj niektóre firmy posługują się technikami wywodzącymi się od Taylora, np. technikami normowania pracy w ramach funkcji organizowania»⁵⁾ (wytluszczenie moje – J.L.). A więc techniki nie przechodzą (nie zamieniają się) w funkcje przedsiębiorstwa, ani w funkcje zarządzania (jaką jest organizowanie), lecz są wykorzystywane w jej ramach.

Istotę różnicy poglądów z moim Adwersarzem dostrzegam jednak w odmiennym ujęciu procesu ewolucji (rozwoju) koncepcji zarządzania. W moim przypad-

ku, proces ten modelowo można by przedstawić jak na schemacie (rys. 1).



Rys. 1. Model rozwoju koncepcji zarządzania

Oznacza to, że koncepcja (K_1) w procesie rozwoju z jednej strony wyposażana jest we właściwą sobie metodę (M_1), a dalej technikę (T_1). **Nie powoduje to jednak, iż ona sama zanika. Ona bowiem nadal trwa** i – co więcej – może podlegać z upływem czasu modyfikacjom (przechodzić w stany: $K_2 \dots K_n$), co oczywiście spowoduje odpowiednie modyfikacje w metodach ($M_2 \dots M_n$) i technikach ($T_2 \dots T_n$). Ewolucja w ostatnich kilkudziesięciu latach koncepcji (idei, filozofii) marketingu, a w ślad za tym ogólnej metody i całego instrumentarium metod i technik szczegółowych, wydaje się tu być dobrym przykładem i uzasadnieniem powyższego sposobu rozumowania.

W tym świetle trudno zgodzić się z opinią prof. Z. Martyniaka, iż „Ileś dziesiątków lat wstecz (marketing – dop. mój – J.L.) był z pewnością koncepcją zarządzania. Później stał się metodą zarządzania. Dzisiaj jest funkcją przedsiębiorstwa, czego wymownym dowodem są służby marketingowe w firmach»⁶⁾. Marketing – w moim przekonaniu – był, jest i będzie jednocześnie i koncepcją zarządzania, i metodą, i zestawem technik (oraz narzędzi) szczegółowych, przy czym relacje między tymi trzema „poziomymi” w różnych okresach były różne. To samo można odnieść do innych koncepcji zarządzania i ich rozwinięć (np. logistyki, HRM). Każda taka koncepcja wraz z jej rozwinięciem ($K + M + T$) tworzy pewną całość, którą można nazwać **pomysłem** (receptą, sposobem) **na zarządzanie**, w którego strukturze w układzie pionowym można wyróżnić trzy poziomy⁷⁾, jak na schemacie (zob. tab. 1).

Struktura pomysłów na zarządzanie może być różna i z upływem czasu może się zmieniać. Zwykle w początkowym okresie istnienia takiego pomysłu, przy braku lub słabości metod i technik, dominować będzie koncepcja (A), później – w wyniku rozwoju metody ogólnej oraz metod i technik szczegółowych – opisywany układ staje się bardziej zrównoważony (B), by

Tab. 1. Pionowa strukturyzacja pomysłu na zarządzanie

I	poziom koncepcji (idei, ogólnych zasad...)
II	poziom metody ogólnej (metodyki)
III	poziom metod szczegółowych, technik, narzędzi

w fazie zaawansowanego rozwoju pomysłu osiągnąć stan dominacji metod i technik nad koncepcją (C).

W wyniku takiego rozumowania możliwe i celowe wydaje się wyróżnienie trzech typowych struktur pomysłów na zarządzanie, które w sposób ideowy przedstawiono na rys. 2.

Może się oczywiście zdarzyć, iż metody, techniki i narzędzia zaczęły żyć własnym życiem i przestaną służyć danej koncepcji, wymkną się spod jej kontroli, co nie jest zjawiskiem pożądanym.

Możliwym i realnym przypadkiem jest też sytuacja, kiedy pojawia się koncepcja, która z różnych powodów nie uruchamia wspomnianego procesu rozwoju (metod i technik), pozostaje tylko koncepcją, po upływie pewnego czasu o znaczeniu wyłącznie historycznym.

Mimo iż poszczególne współczesne koncepcje zarządzania czy też całe pomysły na zarządzanie często określane są jako: przekrojowe, wszechstronne, całościowe itp. i do takich – często bezpodstawnie – aspirują, ich zastosowanie i oddziaływanie ma ograniczony zasięg i często koncentruje się na określonej funkcji lub grupie funkcji przedsiębiorstwa, bądź na określonym zasobie przedsiębiorstwa (np. HRM na zasobie ludzkim)⁸). Marketing jako koncepcja zarządzania rekomendująca prorynkową orientację celów i kierunków działań przedsiębiorstwa odnoszona powinna być do wszystkich, bądź niemal wszystkich funkcji przedsiębiorstwa (np. zdecydowanie do takich funkcji jak B + R, tpp, sprzedaż, ale także: zaopatrzenie, obsługa administracyjno-biurowa itd. itp.). „Myślenie marketingowe”, myślenie nasycone dążeniem do odkrywania i zaspokajania potrzeb i oczekiwań klienta, może i powinno rozpościerać się na całe przedsiębiorstwo.

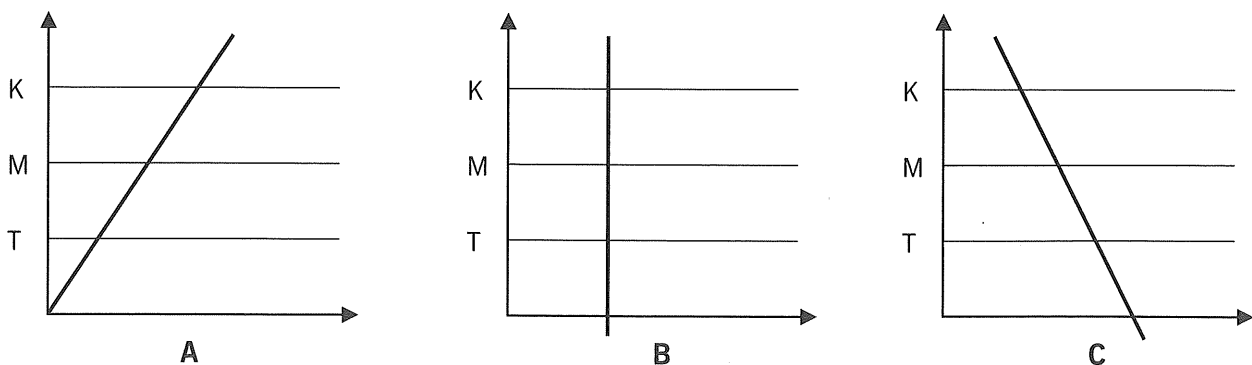
Prawdą jednak jest i to, że **większość wypracowanych w ramach tej koncepcji metod, technik**

i narzędzi znajduje zastosowanie w przygotowaniu i realizacji funkcji wymiany między przedsiębiorstwem i otoczeniem w sferze poprodukcyjnej. Przy wzroście wymagań kierowanych pod adresem funkcji wymiany oraz odpowiednim rozwoju instrumentarium metodyczno-narzędziowego, **zakres realizacji funkcji wymiany (jej treść) może niewątpliwie ulegać wzbogaceniu**. I tu należy zgodzić się z prof. Z. Martyniakiem, iż między innymi w wyniku zastosowania nowych koncepcji, metod i technik zarządzania może dojść do niekiedy znacznej modyfikacji samej funkcji, co może uzasadniać tezę, iż w istocie mamy do czynienia z nową funkcją. Ale to – w moim przekonaniu – nie oznacza, że koncepcje, metody i techniki zarządzania przeistaczają się w funkcje.

Jan Lichtarski

PRZYPISY

- ¹ J. LICHTARSKI, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/1999; J. LICHTARSKI, A. WĘGRZYN, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2000.
- ² Z. MARTYNIAK, *W sprawie koncepcji zarządzania*. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3/1999; Z. MARTYNIAK, *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/2001.
- ³ Z. MARTYNIAK, *O koncepcjach...*, j.w. Przy okazji chciałbym zauważyć, że pisząc o HRM jako koncepcji zarządzania miałem na myśli jej konkretną postać, występującą pod tą nazwą (imię własne) a nie ogólną nazwę pewnego obszaru zarządzania.
- ⁴ Jw.
- ⁵ Jw.
- ⁶ Jw.
- ⁷ Podobne ujęcie trójdzielnej struktury pomysłu na zarządzanie przedstawiłem w pracy: J. LICHTARSKI, *O strategicznym wymiarze współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, pod red. R. KRUPSKIEGO. KNOiZ PAN oraz WWSZiP, Wałbrzych 2001, s. 101–106, przywołując jako istotne źródło inspiracji – co i niniejszym czynię – właśnie pracę prof. Z. MARTYNIAKA, *Japońskie i amerykańskie podejście do doskonalenia organizacji*, [w:] *Zarządzanie w przemyśle. Teoria i praktyka. Wyzwania XXI wieku*. KNOiZ PAN, AGH – Wydział Zarządzania, Kraków 1999, s. 277–284.
- ⁸ Od tej zasady istnieją wyjątki, bo np. TQM trudno byłoby przypisać wybranym funkcjom czy zasobom przedsiębiorstwa.



Objaśnienie: K, M, T to odpowiednio poziomy koncepcji (K), metody (M), technik (T).

Rys. 2. Typowe struktury pomysłów na zarządzanie

W dniach 4–6 lipca 2001 r. odbyła się międzynarodowa konferencja naukowa pod tytułem „**Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu – doświadczenia z Polski i Niemiec**”. Organizatorem konferencji był Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, a jej miejscem Międzynarodowy Dom Spotkań Młodzieży w Krzyżowej.

Wybór Krzyżowej, jako międzynarodowego miejsca spotkań, nie był przypadkowy, ponieważ w konferencji uczestniczyli niemieccy goście z Międzynarodowej Szkoły Wyższej w Zittau, Szkoły Wyższej z Norymbergi, Uniwersytetu Erlangen-Nürnberg a także polscy goście z Politechniki Warszawskiej, SGH w Warszawie, Uniwersytetu Gdańskiego oraz Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Uczestnikami byli m.in.: prof. W.M. Grudzewski, prof. I. Hejduk, prof. Z. Dworzecki, prof. W. Fees, prof. E. Feuchtmeyer, prof. M. Moszkowicz, prof. B. Nogalski, prof. J. Penc, prof. J. Skalik, prof. H. Steinmann oraz dr A. Löhr.

Po otwarciu konferencji przez dyrektora Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej dr. J. Kroika oraz prof. H. Steinmanna z Uniwersytetu Erlangen-Nürnberg poruszona została – w referacie prof. W.M. Grudzewskiego i prof. I. Hejduka – problematyka zarządzania wiedzą. Temat ten został podjęty również w referacie prof. Z. Dworzeckiego i znalazł odzwierciedlenie w artykułach uczestników omawiających m.in. kluczowe elementy organizacji uczącej się.

Drugim obszarem tematycznym była etyka przedsiębiorstwa oraz jego społeczna odpowiedzialność, który to obszar poruszony został w referatach prof. H. Steinmanna oraz prof. J. Skalika.

Międzynarodowy charakter konferencji był widoczny w referatach poświęconych integracji z UE; procesowi transformacji w Pol-

sce; międzynarodowym studium z zakresu zarządzania w Szkole Wyższej im. Georga-Simona-Ohma w Norymberdze oraz tekstach poświęconych m.in. zarządzaniu międzykulturowemu w procesie globalizacji.

Duże zainteresowanie wzbudziły ponadto:

- zrównoważona karta wyników jako instrument kontroli strategicznej,
- tematyka mikro-polityki w organizacji oraz
- rola zaufania w zarządzaniu.

Pozostałe referaty przygotowane na konferencję obejmowały m.in. tematykę związaną z rozwojem internetu. Omówiono: zarządzanie w Nowej Ekonomii, strategie cyfrowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, prawne formy podejmowania działalności gospodarczej w internecie oraz marketing w internecie.

Wysoki poziom merytoryczny prezentowały również opracowania studentów, do których zaliczyć należy badania doświadczeń niemieckich inwestorów w Polsce oraz strategii dystrybucji firmy CISCO.

Każda z ośmiu sesji charakteryzowała się ożywioną dyskusją i pozwoliła na wzajemne poznanie i integrację środowisk naukowych i studentów z Polski, Bawarii i Saksonii. Szczególną uwagę należy zwrócić na to, iż mówiąc o przyszłości zarządzania w zjednoczonej Europie nie zapomniano o historii jej mieszkańców, co uwarunkowane było nie tylko miejscem konferencji. Częścią programu był bowiem wykład oraz wystawa poświęcone opozycji w byłych systemach totalitarnych.

Konferencja została sfinansowana ze środków Politechniki Wrocławskiej oraz Fundacji im. Roberta Boscha w Stuttgarcie.

dr inż. Mieczysław Ciurla, mgr inż. Robert Kamiński
Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

W dniach 25–27 czerwca 2001 r. odbyła się w Polanicy Zdroju konferencja naukowa na temat „**Konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji**”, zorganizowana przez Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej i Komisję Nauk Ekonomicznych PAN Oddział we Wrocławiu oraz wsparta finansowo przez Fundusz Inwestycji Kapitałowych KGHM Metale SA, firmę konsultingową SJOS Wrocław Sp. z o.o. i Komitet Badań Naukowych.

Na konferencję zgłoszono 72 artykuły naukowe, opublikowane w formie dwuczęściowej monografii pt. *Konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji* pod redakcją naukową prof. Mieczysława Moszkowicza, kierownika Zakładu Zarządzania Strategicznego ww. Instytutu. W konferencji uczestniczyli naukowcy z najważniejszych ośrodków naukowych w Polsce, m.in. z Wrocławia, Warszawy, Gdańska, Krakowa, Katowic, Poznania, Łodzi, Szczecina, Torunia i Częstochowy. W konferencji uczestniczył także prof. A. Löhr z Fachhochschule Zittau (Niemcy).

Dyskusja koncentrowała się wokół następujących tematów i referatów:

● **Doświadczenia transformacji – oceny i syntezy:** prof. E. Mączyńska, *Przedsiębiorstwa w Polsce – beneficjenci czy ofiary transformacji?*, prof. M. Moszkowicz, *Po dziesięciu latach transformacji – wyzwania i problemy*, prof. J. Skalik, *Zmiana organizacyjna jako czynnik wzmocnienia strategicznego*, prof. J. Jeżak, mgr Z. Matyjas, *Mapa grup strategicznych jako element analizy konkurencyjności w sektorze*, prof. A. Löhr, *Zur Bedeutung der Unternehmensentscheidungen für die Umsetzung ökologisch orientierter staatlicher Steuerungsmaßnahmen* (referat wygłoszony, ale nie opublikowany w materiałach konferencyjnych).

● **Doświadczenia transformacji – implementacja i wdrażanie strategii:** dr P. Banaszyk, *Cele strategiczne przedsiębiorstwa jako przesłanka konstrukcji zrównoważonej karty wyników*, prof. B. Nogalski, dr J. Rybicki, *Wykorzystanie wielowymiarowej analizy portfelowej w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa*, prof. R. Krupski, *Zachowanie kadry menedżerskiej w trakcie sesji strategicznej*, dr Z. Antczak, dr S. Gałwa, *Doświadczenia Forte serwis związane z wdrażaniem strategii firmy*.

● **Rozwój zewnętrzny a konkurencyjność:** prof. M. Trocki, *Rozwój polskich grup kapitałowych w procesie transformacji*, prof. H. Jagoda, *Formy współdziałania gospodarczego w procesie transformacji polskiej gospodarki*, dr J. Cygler, *Alianse strategiczne z partnerem zagranicznym jako szansa restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw*.

● **Rynkowa transformacja sektora energetycznego:** dr S. Sterc, *Podstawowe dokonania i problemy transformacji polskiej elektroenergetyki*, mgr inż. J. Pupka, *Rynek Energetyczny – doświad-*

czenia z przekształceń rynkowych na przykładzie KOGENERACJI SA, mgr inż. M. Rakowicz, *Strategia Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej we Wrocławiu w okresie transformacji gospodarki*, dr inż. J. Kroik, *Planowanie energetyczne w gminach województwa dolnośląskiego – badanie i ocena uwarunkowań*, dr inż. Z. Szalbierz, *Konkurencja i strategia w sektorze energetycznym*, mgr inż. P. Kubiński, *Zmiany w gospodarce ciepłem na Dolnym Śląsku – badania empiryczne*, prof. J. Malko, *Rynek a regulacja: doświadczenia elektroenergetyki*.

● **Strategie, konkurencyjność, przewagi konkurencyjne – w poszukiwaniu modeli:** prof. A. Pomykański, *Poszukiwanie opcji strategii przedsiębiorstwa*, dr B. Pomykańska, *Globalna akceleracja konkurencyjności przedsiębiorstwa*, dr L. Jakubów, *Spoleczny potencjał rozwoju polskich przedsiębiorstw*, prof. D. Zarzecki, *Użyteczność wskaźników finansowych do predykcji bankructwa*.

● **Międzynarodowy wymiar transformacji przedsiębiorstw:** prof. Z. Pierścionek, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, prof. B. Olszewska, *Strategie wejścia na rynki zagraniczne*, dr T. Czerwińska, *Finansowe aspekty konkurencyjności polskich towarzystw ubezpieczeniowych*.

● **Technologiczno-sektorowe problemy transformacji:** dr Z. Klonowski, *Dynamika i integralność organizacji – nowe role technologii informatycznych w zarządzaniu*, mgr inż. A. Potocka, dr inż. J. Skonieczny, *Organizacja zintegrowana elektronicznie z rynkiem*, mgr K. Wach-Grzybowska, *Customer Relationship Management – Zarządzanie kontaktami z klientem we współczesnej orientacji marketingowej*.

Uczestnicy konferencji stwierdzili, że trudno o jednoznaczną ocenę postępów transformacji gospodarczej naszego kraju. Do pozytywnych zjawisk w minionym dziesięcioleciu zaliczono: restrukturyzację i częściową reorientację przedsiębiorstw w kierunku rynku, włączenie gospodarki polskiej w obieg gospodarki światowej, wzrost inwestycji zagranicznych w Polsce, stosowanie przez przedsiębiorstwa krajowe nowoczesnych technologii informacyjnych. Do negatywnych zjawisk zaliczono: wysokie bezrobocie, słabą kondycję psychiczną naszego społeczeństwa, niewystarczające przygotowanie do życia w gospodarce globalnej, zdominowanie gospodarki polskiej przez koncerny zagraniczne, liczne zjawiska dewiacyjne w życiu gospodarczym, pobłażliwość ze strony instytucji państwowych dla monopolistów i pomijanie przez menedżerów problematyki etycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Podkreślono konieczność podjęcia wspólnych badań nad monitorowaniem zmian w gospodarce, jak i kreowaniem narzędzi pomocnych w transformacji przedsiębiorstw w kierunku wzmocnienia ich pozycji rynkowej.

prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz, dr inż. Jan Skonieczny
Politechnika Wroclawska

Jerzy Gajdka

Wyznaczanie pojemności zadłużeniowej spółki – metoda praktyczna

Pojemność zadłużeniowa

Przeważająca część dyskusji na temat struktury kapitału dotyczy problemu struktury optymalnej dla spółek, tj. takiej, przy której maksymalizuje się ich rynkowa wartość. Przez długi okres nie dostrzegano natomiast, iż poszukiwanie optymalnej struktury kapitałowej ma sens tylko wówczas, jeżeli może być ona rzeczywiście osiągnięta przez spółkę – tzn. będzie ona w stanie zaciągnąć wyznaczoną kwotę długu¹⁾. Kwestia ta ściśle wiąże się z problemem pojemności zadłużeniowej, którą można określić jako maksymalną wielkość długu, jaką analizowana spółka jest w stanie zaciągnąć na efektywnym rynku kapitałowym. Pojemność ta może być w różny sposób oceniana przez zarząd spółki, akcjonariuszy oraz pożyczkodawców. Najistotniejsze w tym przypadku jest podejście pożyczkodawców. Jeżeli uznają oni, że spółka może zaciągnąć maksymalnie określoną kwotę zobowiązań, to przy jej przekroczeniu nie udzielią pożyczki, nawet jeżeli pożyczkobiorca zaoferuje nadzwyczajnie korzystne warunki.

W celu określenia pojemności zadłużeniowej opracowano wiele modeli teoretycznych oraz metod praktycznych²⁾. Część z nich jest dotych-

czas całkowicie nieznaną w Polsce. Poniżej opisano jedno z tego typu rozwiązań, prezentując sposób jego praktycznego wykorzystania. Szczegółowo zaprezentowano istotę zastosowanego podejścia, chociaż dla jego aplikacji wystarczy znajomość ostatecznej formuły, która umożliwia wyznaczenie maksymalnej wielkości zadłużenia dla danego podmiotu.

Model określania pojemności zadłużeniowej

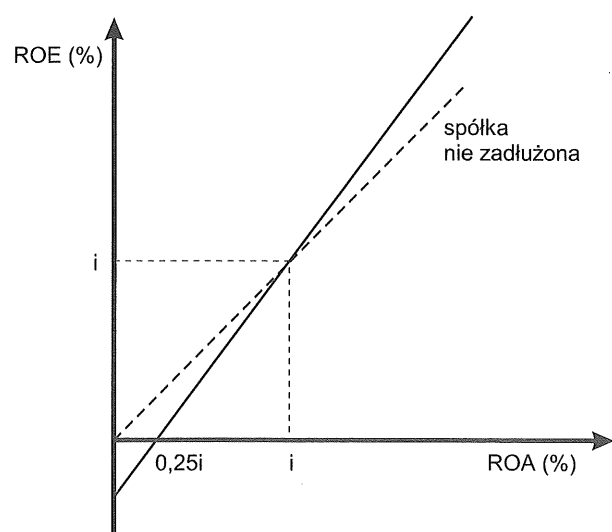
Model wyznaczania maksymalnej pojemności zadłużenia z punktu widzenia pożyczkodawców zaprezentowali m.in. M.L. Leibowitz, S. Kogelman oraz E.B. Lindenberg (LKL)³⁾. W celu określenia maksymalnego dla danego podmiotu poziomu długu wymaga przyjęcia założeń odnośnie do minimalnej stopy zwrotu oraz maksymalnego prawdopodobieństwa niewypłacalności, zaakceptowanych przez wierzyciela.

Relacja pomiędzy ROE a ryzykiem – linia firmy

Opis i zastosowanie modelu LKL przedstawiono na przykładzie spółki o stopie zwrotu z aktywów ROA = 14%⁴⁾, płacącej podatek dochodowy o stopie Tc = 35%, zaciągającej dług oprocentowany stopą r = 10% przed opodatkowaniem, czyli i = 10% (1 - 0,35) = 6,50% po opodatkowaniu. W takiej sytuacji stopa zwrotu z kapitału własnego ROE zależęć będzie od tego, jaka część aktywów zostanie sfinansowana długiem, co można określić za pomocą wskaźnika h = Dług / Aktywa.

Zależność pomiędzy ROE i ROA spółki nie korzystającej z dźwigni finansowej oraz spółki, której aktywa w 25% finansowane są długiem o oprocentowaniu równym i przedstawia rys. 1.

Linia ROE (ciągła) dla spółki zadłużonej wznosi się „bardziej stromo”, niż linia (przerywana) dla spółki nie zadłużonej. Ilustruje to dobrze znaną zależność pomiędzy korzyściami i zagrożeniami wynikającymi z zadłużenia. Według ogólnej formuły zależność pomiędzy ROE, ROA a strukturą kapitału przedstawia się następująco:



Rys. 1. Zależność pomiędzy ROE a ROA spółki nie korzystającej z dźwigni finansowej oraz spółki finansowanej w 25% długiem o stopie oprocentowania i

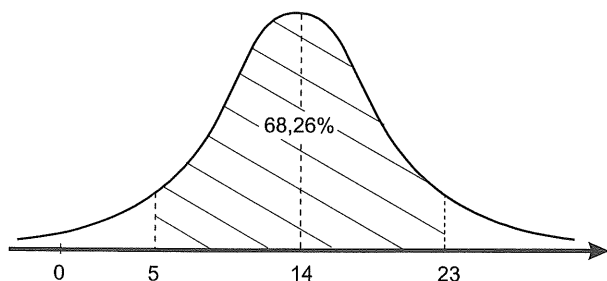
$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \text{ROA} + D / K_w (\text{ROA} - i) = \\
 &= \text{ROA} + h / (1 - h) (\text{ROA} - i) = \\
 &= [1 + h / (1 - h)] \text{ROA} - h / (1 - h) i = \\
 &= 1 / (1 - h) \text{ROA} - h / (1 - h) i
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

Jeżeli ROA jest równe i , wówczas ROE oraz ROA będą sobie równe, bez względu na przyjęty sposób finansowania. Przy ROA wyższym od i , $ROE > ROA$, a więc akcjonariusze uzyskują korzyść z finansowania długiem (wzrost stopy zwrotu z kapitału własnego), zaś przy ROA niższym od i , $ROE < ROA$ i akcjonariusze tracą w wyniku zaciągania długu przez spółkę (spadek stopy zwrotu z kapitału własnego). Jeżeli ROA jest równe h , wówczas EBIT jest równy dokładnie kwocie wymaganej do obsługi długu, $ROE = 0$ i akcjonariuszom nie pozostaje nic do podziału po obsłudze zadłużenia. Przy dalszym spadku ROA, ROE staje się wielkością ujemną (w tej części rys. 1. odbiega nieco od realiów, gdyż przy ujemnym ROE spółka nie płaci podatków, co jednak dla uproszczenia pominięto).

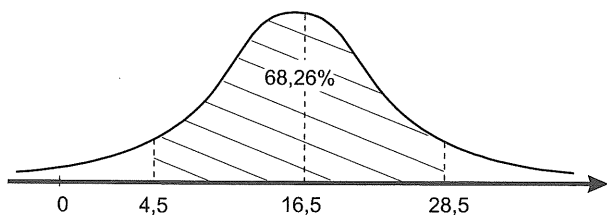
Przedstawiona relacja została wyznaczona przy założeniu, iż poziomy ROA oraz ROE znane są z całkowitą pewnością. W takich warunkach, z punktu widzenia pożyczkodawców, maksymalną kwotę długu należałoby udzielić na poziomie, przy którym $ROA = h$. Jednak w praktyce ani zarząd spółki, ani też pożyczkodawcy nie mogą być pewni, ile wyniesie ROA w okresie spłaty długu.

Przyjmując, iż dochód jest zmienny oraz niepewny, pożyczkodawcy muszą w swych analizach uwzględnić nie tylko oczekiwany dochód, ale także prawdopodobny minimalny dochód, jaki może osiągnąć spółka.

Dla uproszczenia przykładzie zakłada się, że ROA jest zmienną losową o rozkładzie normalnym, wartości oczekiwanej \overline{ROA} oraz odchyleniu standardowym SD_A . Na rysunku 2. przedstawiono rozkład ROE dla spółki nie zadłużonej oraz spółki, której aktywa finansowane są w 25% długiem, przy założeniu, iż $\overline{ROA} = 14\%$, zaś $SD_A = 9\%$.



ROE spółki nie korzystającej z dźwigni finansowej (%)

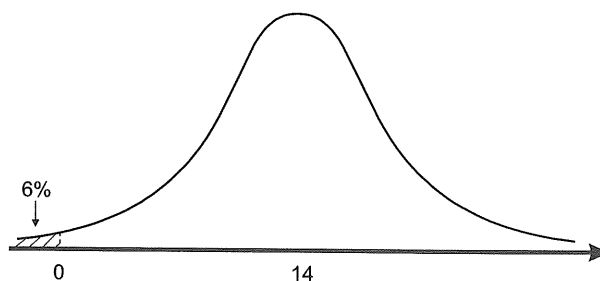


ROE spółki korzystającej z dźwigni finansowej (%), $h = 25\%$, $r = 10\%$

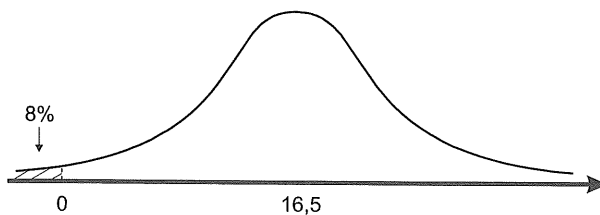
Rys. 2. Rozkład zmiennej ROE dla spółki nie korzystającej z dźwigni finansowej oraz spółki w 25% finansowanej długiem

Kształty funkcji rozkładu prawdopodobieństwa ROE spółki zadłużonej oraz nie korzystającej z dźwigni finansowej są znacząco różne. Oczekiwana wartość ROE oraz odchylenie standardowe ROE wynoszą odpowiednio $\overline{ROE} = 16,50\%$ oraz $SD_E = 12\%^{5)}$. Dlatego też krzywa rozkładu ROE spółki korzystającej z dźwigni finansowej jest przesunięta nieco na prawo oraz bardziej „spłaszczona” i bardziej „rozciągnięta”, aniżeli krzywa rozkładu spółki nie wykorzystującej dźwigni finansowej. Spółka zadłużona oferuje więc zarówno wyższą oczekiwaną wartość ROE, jak i wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia skrajnie wysokich (czyli dobrych dla akcjonariuszy), jak i skrajnie niskich (czyli złych dla akcjonariuszy) wartości ROE.

Opisana powyżej zależność z punktu widzenia akcjonariuszy oznacza, że zadłużenie powoduje zazwyczaj wzrost oczekiwanej wartości ROE, ale także wzrost ryzyka z tego tytułu, a więc zależność dobrze znaną i opisaną w teorii finansów. Jednak w celu określenia pojemności zadłużeniowej spółki, dokonano jej analizy z punktu widzenia pożyczkodawców. Pożyczkodawcy zainteresowani są terminowym otrzymywaniem obiecanych płatności z tytułu udzielonej pożyczki. W przeciwieństwie do akcjonariuszy, nie uzyskują oni zwiększonych korzyści z tytułu wzrostu oczekiwanej wartości ROE. Wzrost ryzyka strumienia *Cash Flow* ma więc dla nich jedynie niekorzystny skutek, gdyż zwiększa prawdopodobieństwo nieuregulowania długu. Jeżeli kwota odsetek jest dana, to jedyną decyzją pożyczkodawców dotyczy udzielenia pożyczki. Gdy prawdopodobieństwo, iż uzyskany dochód będzie zbyt niski w stosunku do obsługi długu jest odpowiednio wysokie, pożyczki takiej po prostu nie udziela. W tym kontekście jedyną kwestią pozostaje określenie minimalnego poziomu dochodu pożyczkobiorcy niezbędne-



ROE spółki nie wykorzystującej dźwigni finansowej (%)



ROE spółki korzystającej z dźwigni finansowej (%)

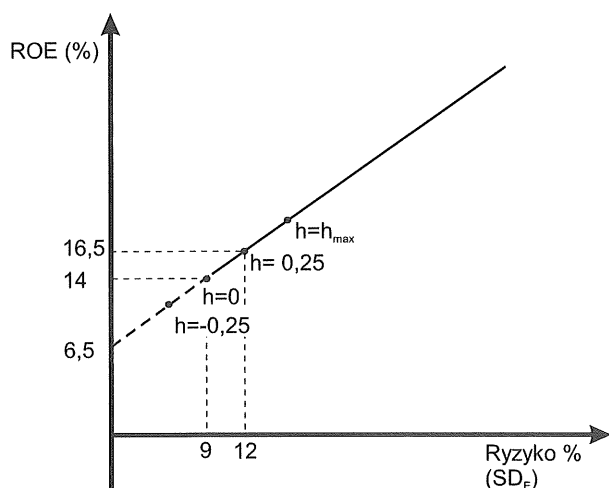
Rys. 3. Prawdopodobieństwo, że ROE będzie niższe od 0

go do uregulowania długu (oraz prawdopodobieństwa osiągnięcia dochodu wyższego od minimum).

W modelu LKL zakłada się, że pożyczkodawca samodzielnie określa ten dochód oraz satysfakcjonujący go poziom prawdopodobieństwa nieosiągnięcia przez spółkę dochodu niższego od minimalnego. Dla analizy tego problemu przydatny jest rys 3.

Jak wynika z rysunku 3., jeżeli spółka jest nie zadłużona, to prawdopodobieństwo spadku wartości ROE poniżej 0 wynosi 6%. Prawdopodobieństwo, iż ROE nie będzie ujemne, wynosi więc 94%. Jednak w przypadku, gdy spółka jest zadłużona, prawdopodobieństwo ROE niższego od zera (a więc tego, że wypracowany przez spółkę dochód nie wystarczy do obsługi długu) wynosi już 8%. Prawdopodobieństwo wywiązania się przez spółkę z obsługi długu wynosi więc 92%. Na przykład pożyczkodawca uważa, iż można zaakceptować udzielenie pożyczki, jeżeli prawdopodobieństwo niewywiązania się przez spółkę ze spłaty długu jest mniejsze niż 10%. W takiej sytuacji zgodzi on się udzielić dodatkowej pożyczki. Spowoduje to z kolei zwiększenie oczekiwanej wartości ROE, ale także zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia ROE mniejszego od zera. Przy poziomie zadłużenia, przy którym prawdopodobieństwo osiągnięcia przez ROE wielkości ujemnej wynosi 10%, spółka według pożyczkodawcy osiągnie maksymalny poziom zadłużenia.

Powyzsze rozważania prowadzić mogą do sformułowania ogólnej zależności pomiędzy oczekiwaną wartością ROE (czyli \overline{ROE}) a ryzykiem jej osiągnięcia mierzonym odchyleniem standardowym. W analizowanym przypadku \overline{ROE} spółki nie korzystającej z dźwigni finansowej wynosi 14%, zaś $SD_{A_1} = 9\%$. Jeżeli spółka sfinansuje swoje aktywa w 25% długiem o stopie oprocentowania po opodatkowaniu $i = 6,5\%$, to \overline{ROE} wyniesie 16,5%, a ryzyko mierzone odchyleniem standardowym ROE 12%. Przy wyższym poziomie zadłużenia \overline{ROE} będzie wzrastać, ale i rosnać będzie również ryzyko. Jak wykazują autorzy modelu, zależność pomiędzy ryzykiem mierzonym odchyleniem standardowym a oczekiwaną wartością ROE może być przedstawiona za pomocą linii prostej określanej mianem linii firmy (rys. 4).



Rys. 4. Linia firmy

Linia firmy opisana jest równaniem:

$$\overline{ROE} = mSD_E + i \quad (2)$$

gdzie:

\overline{ROE} – oczekiwana stopa zwrotu z kapitału własnego spółki

SD_E – odchylenie standardowe stopy zwrotu z kapitału własnego spółki

i – stopa odsetek po opodatkowaniu

$$m = (\overline{ROA} - i) / SD_A$$

Linia firmy opisuje więc zależność pomiędzy ryzykiem a stopą zwrotu z kapitału własnego, wykazując, iż wraz ze wzrostem zadłużenia (h) wzrasta oczekiwana wartość \overline{ROE} oraz ryzyko jej osiągnięcia. Wyjaśnienia wymaga natomiast ujemna wartość h . Interpretowana jest ona w ten sposób, że spółka finansowana jedynie kapitałem własnym wycofuje część *Cash Flow* z dotychczas prowadzonej działalności i inwestuje w instrumenty dłużne o stopie zwrotu po opodatkowaniu równej i (stopie płaconych odsetek). Ponieważ środki zaangażowane w aktywa dają oczekiwaną stopę zwrotu w wysokości 14%, zaś środki zainwestowane w instrumenty dłużne jedynie 6,5%, działanie takie prowadzi do obniżenia ROE poniżej 14%.

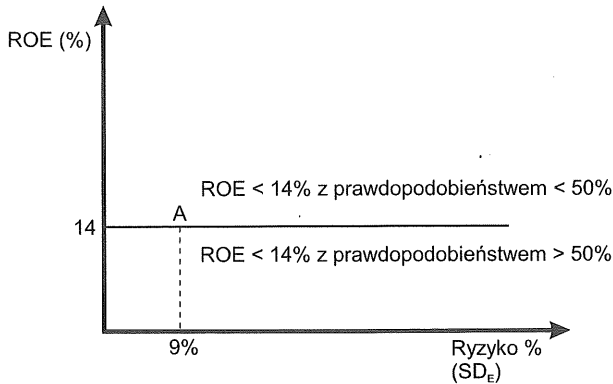
Linia niewypłacalności

Na podstawie powyższych rozważań wyznaczyć można maksymalną kwotę pożyczki, jakiej pożyczkodawca może udzielić analizowanej spółce, przy akceptowanym przez niego poziomie ryzyka. Wiadomo już, że w przypadku finansowania spółki jedynie kapitałem własnym, prawdopodobieństwo wystąpienia ROE niższego od zera wynosi 6%. Jeżeli jednak spółka jest zadłużona na poziomie $h = 25\%$, prawdopodobieństwo to rośnie do 8%.

Jeśli pożyczkodawcy tolerują prawdopodobieństwo niewypłacalności wyższe niż 8% (np. uznają, że akceptowane przez nich maksymalne prawdopodobieństwo to 10%), udzielią oni spółce pożyczki. Aby jednak określić maksymalną wysokość dodatkowej pożyczki, należy dokładniej zbadać ograniczenia wynikające z prawdopodobieństwa niewypłacalności.

W tym celu należy przeprowadzić dokładniejszą analizę rysunku 4., konstruując na jego podstawie rysunek 5. Na rysunku 5. punkt A reprezentuje współrzędne charakteryzujące spółkę nie korzystającą z dźwigni finansowej. Linia równoległa do osi OX przechodząca przez ten punkt przecina oś OY w punkcie 14%. Punkty leżące na tej linii odpowiadają hipotetycznym spółkom o $\overline{ROE} = 14\%$, niezależnie od ryzyka osiągnięcia tej wartości. Zakładając normalny rozkład ROE można powiedzieć, że wszystkie hipotetyczne spółki mają cechę wspólną. Skoro oczekiwana wartość ich ROE wynosi 14%, prawdopodobieństwo spadku wartości ROE poniżej 14% wynosi dokładnie 50%.

Każda z hipotetycznych spółek, którym odpowiadają punkty ponad wyróżnioną linią, ma wartość oczekiwaną ROE wyższą aniżeli 14%. Dlatego też przy rozkładzie normalnym, z prawdopodobieństwem wyższym niż 50%, każda z tych spółek uzyska ROE nie

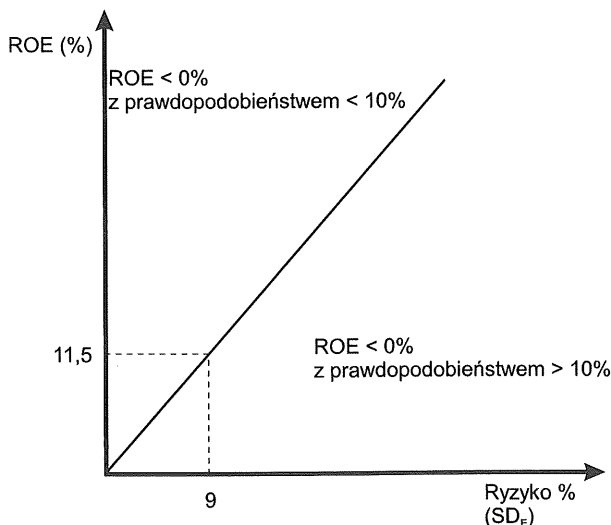


Rys. 5. Linia 50% prawdopodobieństwa przy ROE = 14%

mniejszą niż 14%. Punkty poniżej wyznaczonej linii odpowiadają hipotetycznym spółkom, które z prawdopodobieństwem niższym aniżeli 50%, uzyskują ROE wynoszącą co najmniej 14%.

Posługując się taką samą logiką rozumowania, można wyznaczyć linię dzielącą wszystkie spółki na te, które z przynajmniej 90% prawdopodobieństwem uzyskują ROE dodatnie oraz te, które nie spełniają takiego warunku. Jak wykazali autorzy modelu, przy rozkładzie normalnym ROE, tego rodzaju linia nie będzie jednak linią poziomą do osi OX, lecz linią przecinającą układ współrzędnych w punkcie 0, nachyloną do osi OX w taki sposób, że jej współczynnik kierunkowy wynosi 1,282⁶⁾ (linię tę przedstawiono na rys. 6.).

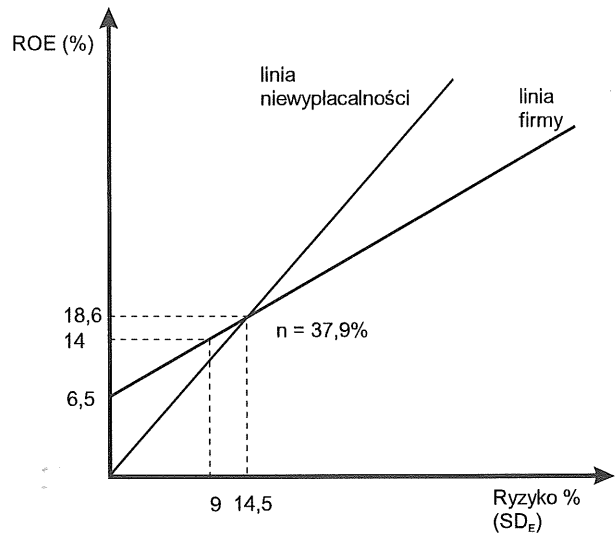
Wszystkie spółki, którym odpowiadają punkty znajdujące się ponad linią niewypłacalności, charakteryzować się będą przynajmniej 90% prawdopodobieństwem wypłacalności. Spółki, którym odpowiadają punkty poniżej linii niewypłacalności, mają prawdopodobieństwo wyższe niż 10%, że będą niewypłacalne.



Rys. 6. Linia 10% prawdopodobieństwa, że spółka będzie niewypłacalna (linia niewypłacalności)

Wyznaczanie pojemności zadłużeniowej

Linia firmy reprezentuje punkty odpowiadające wszystkim możliwym poziomom zadłużenia spółki. Linia niewypłacalności odpowiada z kolei ograniczeniom w udzielaniu pożyczek przyjętym przez pożyczkodawcę. Aby dla konkretnej spółki wyznaczyć w sposób graficzny maksymalny poziom zadłużenia, należy wyznaczyć punkt przecięcia obydwu linii (przedstawiono to na rys. 7.).



Rys. 7. Graficzny sposób wyznaczenia maksymalnego poziomu zadłużenia

Autorzy modelu przedstawili także matematyczne rozwiązanie problemu. Maksymalny poziom zadłużenia wyliczany jest według formuły:

$$h_{max} = (\overline{ROA} - Z_p SD_A - ROE_{min}) / (i - ROE_{min}) \quad (3)$$

gdzie:

\overline{ROA} – oczekiwana stopa zwrotu z aktywów spółki
 SD_A – odchylenie standardowe stopy zwrotu z aktywów spółki

Z_p – kwantyl rzędu p. rozkładu normalnego $N(0,1)$, gdzie p. jest równe prawdopodobieństwu, że spółka będzie wypłacalna

ROE_{min} – minimalna akceptowalna wartość ROE

i – stopa procentowa długu po uwzględnieniu opodatkowania [r (1-Tc)]

W analizowanym przypadku, przy następujących danych: p = 90%, $\overline{ROA} = 14\%$, $SD_A = 9\%$, i = 6,5% zaś $ROE_{min} = 0\%$, maksymalny poziom zadłużenia wyniesie $h_{max} = (14\% - 1,282(9\%) - 0\%) / (6,5\% - 0\%) = 37,9\%$.

Powyżej przedstawiono sposób zastosowania modelu na podstawie danych hipotetycznych. Może on być jednak w pełni wykorzystany w praktyce. Przedstawiono to na przykładzie giełdowej spółki Bakoma. Dane o \overline{ROA} oraz SD_A pozyskano na podstawie informacji historycznych za okres 1996–2000 (tab. 1.).

Na podstawie powyższych danych można wyliczyć, że $\overline{ROA} = 0,1983 = 19,83\%$ zaś $SD_A = 0,0791 = 7,91\%$ ⁹⁾.

Tab. 1. ROA spółki Bakoma w latach 1996–2000

Lp.	Rok	EBIT / Aktywa ⁷⁾	[(EBIT (1 - Tc)) / Aktywa = ROA ⁸⁾
1	2000	0,13058	0,094018
2	1999	0,19371	0,139471
3	1998	0,31136	0,224179
4	1997	0,39502	0,284414
5	1996	0,34613	0,249214

Zakładając, że pożyczkodawca rozważa udzielenie kredytu oprocentowanego stopą w wysokości $r = 21\%$, czyli $i = 21(1 - 0,28) = 15,12\%$ przy przyjęciu wymaganego przez niego $ROE_{\min} = 0\%$, a $p. = 90\%$, maksymalny poziom zadłużenia wyniesie: $h_{\max} = (19,83\% - 1,282(7,91\% - 0\%) / (15,12\% - 0\%) = 0,64$ (h oznacza w tym przypadku wartość wskaźnika Dług / Aktywa).

Podsumowanie

Przestawiony powyżej model określania pojemności zadłużeniowej jest przykładowym rozwiązaniem znajdującym zastosowanie w amerykańskich instytucjach finansowych. W artykule przedstawiono jego istotę, pomijając niektóre szczegóły, np. fakt, iż zazwyczaj spółka korzysta z różnego rodzaju kapitału obcego o różnej stopie oprocentowania. Stosując w takich przypadkach metodę Leibowitza, Kogelmana i Lindberga, kolejni pożyczkodawcy wyznaczają pojemność zadłużeniową spółki na różnych poziomach, a więc maksymalne kwoty udzielonej przez nich pożyczki (kredytu) będą różne. Przy praktycznym wykorzystywaniu modelu LKL należy również pamiętać, że nie uwzględnia on wszystkich elementów niezbędnych do wyznaczenia pojemności zadłużeniowej. Pomija m.in. kwestię rynkowej wartości długu oraz płynności finansowej. Dlatego też w praktyce powinien on być uzupełniany innymi analizami.

Jerzy Gajdka

PRZYPISY

- ¹⁾ Jako jedni z pierwszych problem ten dostrzegli S. MYERS, G.A. POQUE, *A Programming Approach to Corporate Financial Management*, „Journal of Finance”, vol. 29/1974.
- ²⁾ Zob. np. E. KIM, *A Mean-Variance Theory of Optimal Capital Structure and Corporate Debt Capacity*, „Journal of Finance”, vol. 33/1978, J. WESTON, K. CHUNG, S.E. HOAG, *Mergers, Restructuring and Corporate Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990, s. 389.
- ³⁾ Zob. M.L. LEIBOWITZ, S. KOGELMAN, E.B. LINDENBERG, *A Shortfall Approach to the Creditors Decision: How Much Leverage Can a Firm Support?* „Financial Analysts Journal”, May–June, 1990.
- ⁴⁾ W modelu tym stopa zwrotu z aktywów $ROA = [EBIT(1 - Tc)] / Aktywa$ ogółem. Stopa zwrotu z kapitału własnego $ROE = [(EBIT - rD)(1 - Tc)] / Kapitał\ własny$, gdzie EBIT oznacza zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem, D oznacza kwotę długu.
- ⁵⁾ Dla wyliczenia wartości oczekiwanej ROE wykorzystano w tym przypadku przedstawioną poprzednio formułę 1: $\overline{ROE} = [1 / (1 - 0,25)] 0,14 - [0,25 / (1 - 0,25)] 0,065 = 0,165 = 16,5\%$ Z kolei SD_E wyliczyć można według formuły:

$$SD_E = \frac{\overline{ROE} - i}{m}, \text{ gdzie } m = \frac{\overline{ROA} - i}{SD_A}$$

W analizowanym przez nas przypadku

$$m = \frac{0,14 - 0,065}{0,09} = 0,8333,$$

$$\text{zaś } SD_E = \frac{0,165 - 0,065}{0,8333} = 0,12 = 12\%.$$

- ⁶⁾ W przypadku ogólnym współczynnik kierunkowy linii niewypłacalności jest równy kwantylowi rzędu p . rozkładu normalnego $N(0,1)$, gdzie p . jest równe prawdopodobieństwu, że spółka będzie wypłacalna, czyli że $ROE > 0$. Przykładowe wartości tego kwantyla dla wybranych poziomów p . wynoszą (na podstawie tablic wartości dystrybucyjny rozkładu normalnego)

p.	0,90	0,95	0,975	0,99	0,995
Z_p	1,282	1,64	1,96	2,33	2,58

Jeżeli kwantyl ten oznaczymy przez Z_p , wówczas równanie linii niewypłacalności przedstawia się następująco:

$$ROE = ROE_{\min} + Z_p SD_E$$

- ⁷⁾ Wyliczenia na podstawie: *Wyniki finansowe spółek giełdowych*, „Notoria Serwis”, Zeszyt nr 1/2001. Za EBIT przyjęto zysk na działalności operacyjnej.
- ⁸⁾ Dla wszystkich lat przyjęto $Tc = 0,28$, a więc stopę opodatkowania, jaka obowiązywać będzie w momencie zaciągnięcia długu.

$$\overline{ROA} = \frac{\sum_{i=1}^5 ROA}{5} \quad SD_A = \left[\frac{\sum_{i=1}^5 (ROA - \overline{ROA})^2}{5 - 1} \right]^{1/2}$$

BIBLIOGRAFIA

- [1] KIM E., *A Mean-Variance Theory of Optimal Capital Structure and Corporate Debt Capacity*, „Journal of Finance” vol. 33/1978.
- [2] LEIBOWITZ M.L., KOGELMAN S., E.B. LINDENBERG, *A Shortfall Approach to the Creditors Decision: How Much Leverage Can a Firm Support?*, „Financial Analysts Journal”, May–June, 1990.
- [3] MYERS S., POQUE G.A., *A Programming Approach to Corporate Financial Management*, „Journal of Finance”, vol. 29/1974.
- [4] WESTON J., CHUNG K., HOAG S.E., *Mergers, Restructuring and Corporate Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990, s. 389.

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych i pracownikiem dydaktycznym na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego.

Adam Bartkowski

Systemy informacji patentowej w sieci www

Zasoby, dostęp, wykorzystanie

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł zawiera krótką charakterystykę różnego typu systemów dostarczających informacje patentowe. Na przykładzie dwóch systemów, największego i najbardziej zaawansowanego *Delphion IPN* oraz nieco mniejszego *DEPATISnet*, przedstawiono sposób korzystania z SIP (System Informacji Patentowej). Opisano również inne dostępne w internecie SIP, zarówno komercyjne, jak i oferujące usługi bezpłatne.

Pojęciem „informacja patentowa” określa się zbiór prawnych i technicznych wiadomości o twórczej działalności naukowo-technicznej, stanowiący wyspecjalizowaną dziedzinę informacji naukowej, technicznej i ekonomicznej. Podstawowym źródłem informacji patentowej są dokumenty patentowe. W ciągu 200 lat istnienia systemu patentowego opublikowano ponad 35 milionów opisów patentowych, z czego ponad 8 milionów w ostatnich 30 latach [6]. Liczba ta zwiększa się w tempie około miliona opisów patentowych rocznie, co odpowiada ponad 400 tysiącom wynalazków (każdy wynalazek może być zgłoszony w kilku krajach tworząc w ten sposób rodzinę patentową).

Ze względu na ogromną liczbę dokumentów patentowych podstawową metodą ich wyszukiwania i analizy jest korzystanie z **systemów informacji patentowej** – systemów baz danych na nośniku optycznym (CD-ROM lub DVD), w sieci www lub w klasycznych systemach *online*. Lokalne bazy danych są często łączone w sieci optyczne wykorzystujące wielodyskowe napędy optyczne lub *jukeboxy* (por. np. [1]). W lat 90. większość dostawców informacji patentowej przeniósła swe usługi do sieci www. Migracja nie pozostała bez wpływu na takie cechy, jak dostępność i pełność informacji, bezpieczeństwo transmisji, użyteczność i jakość usług oferowanych w systemach baz danych. Zmieniły się zarówno oczekiwania użytkowników w zakresie pozyskiwania możliwie pełnej informacji, jak i pragnienie dostępu do systemu elastycznego, oferującego szerokie możliwości wyszukiwania i analizy danych [2].

Zwłaszcza ten ostatni aspekt staje się coraz ważniejszy w obliczu lawinowo rosnącej ilości informacji dostępnych w wirtualnej przestrzeni. O ile przez wiele lat problemem był deficyt danych, o tyle obecnie mamy do czynienia raczej ze swoistym „paraliżem informacyjnym” wywołanym nadmiarem źródeł danych i samych informacji [7]. W sytuacji, gdy dostarczanie do-

kumentów nie stanowi już takiego wyzwania technicznego, o wartości systemu coraz częściej decydują dodatkowe usługi, m.in. analiza dokumentów.

Przykłady systemów informacji patentowej w sieci www

Wszystkie SIP dostępne w sieci www wykorzystują do wprowadzania kryteriów wyszukiwania mniej lub bardziej rozbudowane formularze. W niektórych SIP (np. *esp@cenet*) interfejs jest stosunkowo prosty i umożliwia podanie kilku podstawowych kryteriów opisujących patent (np. wynalazca, nazwa zgłaszającego, numer patentu, słowa kluczowe), inne, jak np. *Delphion IPN* czy *DEPATISnet*, oferują po kilka znacznie bardziej rozbudowanych formularzy, dużo większe zasoby oraz dodatkowe usługi.

System *Delphion IPN* (*Intellectual Property Network*)

W maju 2000 r. IBM oraz Internet Capital Group utworzyły niezależną firmę *Delphion Intellectual Property Network*, która przejęła stworzony w 1997 r. przez IBM system *IBM Patent Server*. *Delphion* oferuje dostęp do baz danych największych urzędów patentowych (USPTO, EPO, WIPO, JPO – w sumie ponad 11 milionów dokumentów) oraz bazy *INPADOC* (ok. 32 milionów opisów bibliograficznych) i *Derwent* (ponad 10 milionów dokumentów). Większość baz danych aktualizowana jest co tydzień.

Od 1 czerwca 2001 r. usługi systemu (poza podstawowym wyszukiwaniem w patentach USPTO) są odpłatne. Choć kwoty nie są wysokie w porównaniu z innymi dostawcami komercyjnymi (75 \$ miesięcznie za dostęp podstawowy opisany poniżej oraz 150 \$ za dostęp rozszerzony; dostęp do bazy *Derwent* odbywa się wg specjalnych zasad), zmniejszy to zapewne popularność systemu.

Delphion oferuje cztery opcje wyszukiwania:

- **Wyszukiwanie proste przy użyciu słów kluczowych lub przy użyciu numeru patentu.** Te dwie opcje występują razem w dwóch odrębnych formularzach. Wyszukiwanie przy użyciu słów kluczowych dostępne jest na stronie startowej oraz na stronie szybkiego wyszukiwania *Quick Search*. Zapytanie ma postać ciągu słów charakteryzujących patent, mogą to być także nazwiska wynalazców, nazwy firm lub krajów. Do formularza można także wpisywać wyra-

zenia w języku wyszukiwawczym systemu. Przy wyszukiwaniu wg numeru należy podać numer patentu oraz wybrać symbol urzędu patentowego.

■ **Wyszukiwanie z użyciem operatorów logicznych.** Umożliwia połączenie operatorami logicznymi (AND, OR, AND NOT) maksymalnie 4 kryteriów odnoszących się do dowolnie wybranych pól dokumentu patentowego (por. rys. 1.). Pozwala to na tworzenie złożonych zapytań.

■ **Zaawansowane wyszukiwanie tekstowe.**

W tym trybie użytkownik ma pełny dostęp do wszystkich pól patentu, których w sumie jest ponad 20. Pozwala to na precyzyjne określenie poszukiwanych dokumentów. Poszczególne pola połączone są operatorem logicznym AND.

Rezultatem wyszukiwania jest lista patentów (przy wyszukiwaniu wg numeru – jeden dokument), której rozszerzona postać przedstawiona jest na rys. 2. Standardowa lista nie zawiera pól **IPC Class** i **Title**. Parametr **Score** określa stopień trafności odpowiedzi. System wyświetla tylko do 500 dokumentów (po 20 na stronie) najlepiej spełniających wprowadzone kryteria. Jeśli zapytanie jest nieprecyzyjne lub analizowana dziedzina zawiera wiele patentów, należy się liczyć z dużo większą ich liczbą. Wówczas konieczne jest przeformułowanie zapytania lub dodanie nowych warunków ograniczających, np. określenie okna czasowego, z którego mają pochodzić patenty.

Kliknięcie na numer patentu (kolumna **Patent**) powoduje wyświetlenie pełnego opisu (plik w formacie HTML, bez rysunków). Oprócz podstawowych danych, jak numer patentu, nazwiska wynalazców, nazwa właściciela, klasyfikacja, daty zgłoszenia wynalazku i udzielenia patentu, opisy bibliograficzne za-

wierają także inne informacje, m.in. listę cytowanych patentów i publikacji niepatentowych, dokumenty tworzące rodzinę patentową, listę patentów cytujących, abstrakt oraz zastrzeżenia opisujące szczegółowo chronione prawem elementy wynalazku. Na stronie znajduje się także odsyłacz do pełnego dokumentu w postaci rysunków GIF (zeskanowana kopia patentu, pojedyncze strony, rozdzielczość od 75 do 300 dpi).

Delphion IPN oferuje również wiele unikatowych funkcji, niespotykanych w innych systemach. Do najciekawszych zaliczyć można:

- wyszukiwanie innych patentów danej firmy na podstawie zawartości pola **Applicant** patentu,
- określenie stanu prawnego patentu,
- wyszukanie w systemie *powerize.com* wiadomości biznesowych o właścicielu patentu (wyszukiwanie odbywa się w oparciu o nazwę podaną w polu **Applicant**).

Delphion oferuje także za dodatkową opłatą bardziej zaawansowane funkcje, w tym bezpieczne sesje z użyciem technologii SSL oraz dostęp do narzędzi związanych z zarządzaniem dokumentami i analizą wyników wyszukiwania, np.:

- dostęp do historii patentu (kompletny zbiór dokumentów dotyczących zgłoszenia patentu w USPTO) oraz do informacji o możliwości nabycia licencji (tzw. *Licensing Button*),
- pobieranie wielostronicowych dokumentów w formacie PDF i Lotus Domino, zapewniających wysoką jakość tekstu i rysunków,
- pobieranie plików dostosowanych do użycia w systemie zarządzania i przetwarzania dokumentów patentowych *SmartPatent* firmy *Aurigin*,
- analiza danych i wizualizacja wyników w systemie *TKM Clustering (Text Knowledge Miner)* firmy *IBM* oraz pobieranie danych w formacie programu *PatentLab-II* (analiza statystyczna i wizualizacja wyników).

Trzy ostatnie opcje dostępne są ze strony zawierającej listę wyszukanych przez system patentów (pole **Results Analysis** na rys. 2.).

Rys. 1. Pola formularza wyszukiwania boolowskiego

DEPATISnet

DEPATISnet (*DE*utsches *PAT*ent*IN*formations *S*ystem) został stworzony przez Niemiecki Urząd Pa-

Patent	Issued	IPC Class	Applicant(s)	Title	Score
<input type="checkbox"/> US06150674	11/21/2000	H01L 33/00	Matsushita Electronics Corporation	Semiconductor device having $A_1xGa_{1-x}N$ (0 80%)	
<input type="checkbox"/> US06117700	09/12/2000	H01L 21/00	Matsushita Electronics Corporation	Method for fabricating semiconductor device having group III nitride	80%
<input type="checkbox"/> WO00048254A1	08/17/2000	H01L 33/00	NICHIA CORPORATION	NITRIDE SEMICONDUCTOR DEVICE AND ITS MANUFACTURING METHOD	80%

Rys. 2. Fragment listy patentów spełniających kryteria wyszukiwania

tentowy DPMA. Umożliwia bezpłatne wyszukiwanie w bazie liczącej ponad 25 milionów dokumentów – opisów bibliograficznych oraz pełnych tekstów w formacie PDF – z 41 krajów świata, w tym także z Polski oraz innych krajów Europy Środkowowschodniej. Podobnie jak system Delphion DEPATISnet oferuje rozbudowane opcje wyszukiwania, jednak inne usługi (analiza, zarządzanie dokumentami) nie są dostępne.

Użytkownik ma do dyspozycji pięć interfejsów (przy wejściu do systemu można wybrać angielską lub niemiecką wersję językową):

■ **Podstawowy** (*Einsteiger*). Formularz złożony z kilku najważniejszych pól: numer patentu, tytuł, nazwa wynalazcy i właściciela, data zgłoszenia i publikacji, numer klasyfikacji patentowej oraz słowa kluczowe (por. rys. 3.). Kryteria łączzone są operatorem AND. Wynikowa lista patentów zawiera odsyłacz do opisu bibliograficznego, tytuł patentu oraz odsyłacz do pełnego dokumentu w formacie PDF. Listę można poszerzyć o pola wybrane w sekcji **Trefferlistengenerierung**.

■ **Zaawansowany** (*Expert*). W tym trybie użytkownik buduje zapytanie, wykorzystując słowa kluczowe oraz nazwy pól i operatory w specjalnym formularzu (por. rys. 4.). Zestaw opcji jest bardzo rozbudowany, co pozwala tworzyć złożone zapytania. Posługiwanie się tym formularzem (oraz opisanym poniżej formularzem IKOFAX) wymaga bardzo dobrej znajomości zasad wyszukiwania oraz samego języka.

■ **Profesjonalny** (*IKOFAX*). Formularz IKOFAX umożliwia samodzielne wpisywanie wyrażeń w języku wyszukiwawczym IKOFAX, wykorzystywanym w DEPATISnet.

■ **Wyszukiwanie z asystą** (*Assistent*). Specjalny interfejs, w którym należy wpisać sformułowane w ję-

zyku niemieckim pytanie, na podstawie którego profesjonalni brokerzy w jednym z Centrów Informacji Patentowej przygotowują odpowiednie zapytanie w języku IKOFAX. Można w ten sposób zamówić także całe wyszukiwanie, ale realizowane jest ono odpłatnie.

■ **Wyszukiwanie przy użyciu numeru patentu** (*Familie*). W tym trybie użytkownik podaje numer patentu (kraj + numer), na podstawie którego znajdowane są wszystkie dokumenty tworzące rodzinę patentową. Jest to o tyle korzystne, że wśród patentów tworzących rodzinę znajdują się patenty udzielone w różnych krajach, dzięki czemu można stosunkowo łatwo znaleźć dokument w znanym języku. Można wybrać niemiecką lub angielską wersję interfejsu, natomiast kryteria wyszukiwania muszą być formułowane z użyciem słów kluczowych w języku kraju, z którego pochodzi patent (oprócz Japonii i Rosji, gdzie wykorzystywane są angielskie tłumaczenia oryginałów).

Inne systemy informacji patentowej w internecie

■ **MicroPatent**. Firma komercyjna (USA), jeden z największych dostawców dokumentów patentowych (ponad 33 miliony patentów). Udostępnia swoje zasoby poprzez system *PatentWeb*. Podstawowa kolekcja (*Standard Collection*) zawiera zbiór patentów niemal identyczny jak w Delphion IPN. Kolekcja specjalna (*Special Collection*) zawiera dokumenty patentowe z pozostałych krajów świata (JP, RU/SU, kraje wschodnioeuropejskie) oraz kolekcję patentów amerykańskich od 1790 do 1963 r.

■ **PATONline**. System komercyjny uruchomiony w Centrum Informacji Patentowej i Usług Online PA-

Suchanfrage:	
Veröffentlichungsnummer:	DE4446098C2
Titel:	Mikroprozessor
Anmelder:	Schmidt GmbH
Erfinder:	Lisa Müller
Veröffentlichungsdatum:	12.10.1999
Bibliographische IPC:	F17D005/00
Anmeldedatum:	15.05.1998
Prüfstoff-IPC:	A01B1/02
Suche im Volltext:	Fahrrad
Trefferlistengenerierung:	
<input checked="" type="checkbox"/> Veröffentlichungsnummer	<input checked="" type="checkbox"/> Titel
<input type="checkbox"/> Veröffentlichungsdatum	<input type="checkbox"/> Anmeldedatum
<input type="checkbox"/> Erfinder	<input type="checkbox"/> Prüfstoff-IPC
<input type="checkbox"/> Anmelder	<input type="checkbox"/> Bibliographische IPC

Rys. 3. Tworzenie zapytania w DEPATISnet – formularz podstawowy



Suchanfrage:											
<input type="text"/>											
Verfügbare Felder:	Platzhalter:										
Veröffentlichungsnummer (PN)	? kein oder beliebig viele Zeichen										
Titel (TI)	! genau ein Zeichen										
Anmeldenummer (AN)	# ein oder kein Zeichen										
Anmelde land (AC)											
Operatoren:											
UND	ODER	NICHT	()							
<=	>=	<	>	=	(W)	(NOTW)	(#W)	(#A)	(P)	(L)	(A)

Rys. 4. Tworzenie zapytania w DEPATISnet – formularz eksperta

TON na Politechnice w Ilmenau w Niemczech [8]. Udostępnia bazy danych GlobalPat (patenty EP, US, DE, GB, FR i CH), PAU (US), PAE (EP-A i EP-B), PAJ (JP) oraz PAR (RU/SU). Drugą grupę stanowią bazy: PATOS (patenty i znaki towarowe DE) oraz DE-T2 (niemieckie tłumaczenia patentów europejskich). Zasoby liczą sobie blisko 13 milionów pełnych dokumentów. Z systemu korzysta w chwili obecnej ok. 2000 firm, głównie z Niemiec i innych krajów Europy Zachodniej.

■ *Derwent Innovation Index*. System komercyjny, wspólny produkt firm *Derwent Information* (bazy danych *World Patent Index* i *Patents Citation Index*) oraz *Institute for Scientific Information ISI* (system wyszukiwania dokumentów analogiczny do *Web of Science*). DII oferuje dostęp do ponad 10 milionów dokumentów odpowiadających 20 milionom patentów z 50 krajów świata. Wyróżniającą go cechą jest możliwość wyszukiwania cytowań patentowych, czyli odwołań do wcześniejszych patentów i artykułów zamieszczanych przez egzaminatorów w trakcie sprawdzania patentowalności wynalazku. Cytowania patentowe stosowane są w analizach patentometrycznych wspomagających np. analizę technologicznej pozycji firmy (*technological patent portfolio*) czy wyszukiwanie ważnych innowacji (por. np. [3 i 4]).

■ *ArsPatent*. Polski serwis komercyjny udostępniający kilka baz danych z zakresu informacji patentowej. Oferuje m. in. dane o zgłoszonych w Polsce wynalazkach i wzorach użytkowych, udzielonych patentach i prawach ochronnych na wzory użytkowe, znakach towarowych zgłoszonych i zarejestrowanych w UP RP oraz znakach towarowych chronionych w Polsce w trybie Porozumienia Madryckiego.

■ *USPTO PTDL (Patent and Trademark Depository Library)*. Bazy Urzędu Patentowego USA oferują bezpłatnie pełny zbiór patentów amerykańskich od 1971 r. (dane bibliograficzne jako pliki HTML) oraz kopie patentów od 1790 r. w postaci plików graficznych TIFF. USPTO oferuje także dostęp do bazy znaków towarowych *TESS (Trademark Electronic Search System)*.

■ *esp@cenet*. System stworzony w Europejskim Urzędzie Patentowym EPO, pozwala na bezpłatne wyszukiwanie i pobieranie pełnych dokumentów patentowych EPO, WIPO PCT oraz patentów japońskich opublikowanych w ciągu 24 miesięcy poprzedzających datę ostatniej aktualizacji. Dzięki umieszczeniu kopii systemu w kilku wersjach językowych na serwerach w krajach należących do EPO *esp@cenet* stał się bardzo popularnym źródłem pełnych dokumentów patentowych. Użytkownicy mogą także korzystać z wyszukiwania w produkowanej przez EPO bazie *INPADOC*, która oferuje dostęp do ponad 30 milionów patentów z całego świata, jednak bez możliwości pobierania pełnych tekstów.

■ *WIPO-PCT IPDL (Intellectual Property Digital Libraries)*. System udostępniany bezpłatnie przez Światową Organizację Własności Intelektualnej WIPO. Zawiera bazę patentów *PCT Database* (pierwsze strony zgłoszeń od 01.01.1997 r.), bazę znaków towarowych (*Madrid Express Database*) oraz bazę *JOPAL (Journal Of Patent Literature* – dane bibliograficzne wybranych publikacji naukowych i technicznych).

■ *JPO IPDL (Industrial Property Digital Library)*. Stworzony w Urzędzie Patentowym Japonii JPO system niekomercyjny obejmujący informacje o japońskich patentach, wzorach przemysłowych i użytkowych oraz znakach towarowych. Zawiera blisko 40 milionów dokumentów dostępnych w języku angielskim.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł jest próbą zaprezentowania możliwości i zasobów oferowanych przez systemy informacji patentowej dostępne w sieci www. W sytuacji niewątpliwych zapóźnień polskiej gospodarki w wielu dziedzinach techniki stanowią one doskonałe źródło wiedzy o najnowszych technologiach, trendach w różnych dziedzinach techniki czy wreszcie otoczeniu konkurencyjnym (por. np. [3, 4, 5]).

Korzystanie z SIP staje się coraz łatwiejsze – zwłaszcza w przypadku prostych wyszukiwań i analiz, których celem jest uzyskanie ogólnej orientacji w otoczeniu konkurencyjnym i technologicznym, dostępne w internecie SIP mogą być niezwykle użytecznym narzędziem. Firmy, których nie stać na prowadzenie własnych badań czy kosztowne analizy zlecające instytucjom komercyjnym, a chciałyby konkurować na rynku nowoczesnych produktów, mogą wykorzystać informacje zdobyte w SIP w celu uzyskania dostępu do nowej wiedzy i technologii, np. przez zakup licencji czy próbę opracowania własnych rozwiązań istniejących wynalazków. W zakresie analizy danych patentowych najciekawsza wydaje się oferta klasycznych systemów *online*, jednak korzystanie z nich wymaga dużo większego doświadczenia. Choć webowe interfejsy znacznie ułatwiają ich użycie, pozostają one przede wszystkim narzędziami dla specjalistów – brokerów informacji technologicznych i gospodarczych.

W SIP pojawiła się ostatnio tendencja do wyraźnego oddzielania prostych usług, jak np. dostarczanie dokumentów (także bezpłatnie), od drogiej, świadczonych najczęściej odpłatnie usług, które wiążą się z bardziej złożonymi funkcjami oferowanymi już przez niektóre systemy (analiza statystyczna, zarządzanie dokumentami). W sytuacji, gdy dostarczanie dokumentów patentowych nie stanowi już problemu technicznego, te właśnie dodatkowe usługi stanowiąc będą o wartości SIP.

Z punktu widzenia polskiego użytkownika bardzo ciekawie przedstawia się oferta systemów *esp@cenet* oraz *DEPATISnet*. Szczególnie ten ostatni wydaje się

interesujący – jego interfejs nie jest tak przyjazny, a liczba narzędzi tak rozbudowana jak w *Delphion*, jednak duża liczba dokumentów, w tym pełnych opisów w formacie PDF, oraz stosunkowo prosta obsługa stwarzają dobre warunki do korzystania z jego zasobów. Ogromną zaletą jest oczywiście bezpłatny dostęp, co umożliwia doskonalenie umiejętności wyszukiwania bez ryzyka ponoszenia kosztów z tym związanych. Wśród tych wszystkich zalet poważną przeszkodą w skutecznym wykorzystaniu SIP staje się bariera językowa – jedynym polskojęzycznym SIP jest komercyjny *ArsPatent*, którego zasoby są jednak dużo bardziej ograniczone niż w większości pozostałych systemów. Przedsiębiorstwa chcące wykorzystać ogromne zasoby wiedzy technicznej zgromadzone w światowych patentach muszą tę barierę przełamać.

Adam Bartkowski

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTKOWSKI A., SCHRAMM R., *Systemy informacji patentowej w przedsiębiorstwie. Monitorowanie technologii, analiza konkurencji*, [w:] Z. BANASZAK (red.), *Systemy informatyczne inżynierii zarządzania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Zielonogórskiej, Zielona Góra 2001, s. 281–334.
- [2] BARTKOWSKI A., *Ewolucja systemów informacji patentowej. Od interfejsu tekstowego do www*. „Praktyka i Teoria Informacji Naukowej i Technicznej”, nr 4, tom 8, 2000, s. 4–12.
- [3] BARTKOWSKI A., *Informacja patentowa i obliczenia patentometryczne w analizie konkurencji*. „Management” 2, Zielona Góra 1997, s. 197–211.
- [4] BARTKOWSKI A., SCHRAMM R., *Licensing Decisions Support Through Patents and Patent Citations Analysis Using Online Databases*. „Management” 3, Zielona Góra 1998, s. 78–94.
- [5] BARTKOWSKI A., *Patentowe banki danych jako źródło informacji o charakterze gospodarczym*. 17 MSN w Zielonej Górze, tom IV Zarządzenie, 1995, s. 229–234.
- [6] CIPO: *Searching the Patent Literature in the Electronic Age*. Canadian Intellectual Property Office, 1997.
- [7] SCHRAMM R., BARTKOWSKI A., *Patentindikatoren zur Ermittlung von Kerninformation*. Nachrichten für Dokumentation, 1996, Vol. 47, No. 5, s. 293–300.
- [8] SCHRAMM R., BARTKOWSKI A., HÖHNEM M., *Development of the Regional Centers of Patent Information. The Case of PATONline*. Proceedings of the Polish-German Symposium on Science Research Education, Zielona Góra, 28–29 September 2000.

ADRESY WWW

Dostawcy systemów *online* i producenci patentowych baz danych

STN International	www.fiz-karlsruhe.de/stn.html
Dialog Corporation	www.dialog.com
Derwent Information	www.derwent.com
Questel-Orbit	www.questel.orbit.com
FIZ Technik	www.fiz-technik.de
Genios	www.genios.de

Systemy *online* w sieci www

STN Easy	stneasy.fiz-karlsruhe.de
STN on the Web	stnweb.fiz-karlsruhe.de
DialogSelect	www.dialogselect.com
DialogWeb	www.dialogweb.com
DataStar Web	www.datastarweb.com
QPAT	www.qpat.com

Patentowe bazy danych w sieci www

Komersyjne	Delphion IPN	www.delphion.com
	MicroPatent	www.micropat.com
	PATONline	www.paton.tu-ilmenau.de
	Derwent Innovation Index	dii.derwent.com
	ArsPatent	www.arsinfo.pl/arspatent/index.html
Bezpłatne	USPTO PTDL	www.uspto.gov/go/ptdl
	DEPATISnet	www.depatismet.de
	esp@cenet	ep.espacenet.com
	IPDL at JPO	www.ipdl.jpo.go.jp
	CIPO Patent Database	patents1.ic.gc.ca/intro-e.html
	WIPO IPDL	ipdl.wipo.int

Autor – pracownik naukowy Politechniki Zielonogórskiej.

Magdalena Prozorowicz

Ekonomiczne determinanty kształtowania jakości wyrobu w przedsiębiorstwie

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, str. 364.

Przedmiot pracy zawierającej problematykę ekonomicznych uwarunkowań współtworzących i w różny sposób stymulujących poziom jakości wyrobów w przedsiębiorstwach przemysłowych, stanowi jedną z podstawowych kwestii w warunkach ciągle zaostrzającej się walki konkurencyjnej. Jakość produktu stanowi bowiem w tej walce nieodłączny atrybut przedsiębiorstwa. Jest jedną z podstawowych, klasycznych kategorii ekonomicznych, przysparzającą jednak wiele trudności interpretacyjnych ze względu na fakt, iż jest niejednoznacznie pojmowana. Pojęcie jakości można rozpatrywać w wielu płaszczyznach: filozoficznej, ekonomicznej, społecznej, marketingowej, technicznej. Problematyka kształtowania jakości produktów należy niewątpliwie do zagadnień szczególnie złożonych i stale jeszcze niewystarczająco zbadanych. Prowadzone rozważania teoretyczne występujące w literaturze przedmiotu odnoszą się niejednokrotnie do różnych koncepcji prowadzenia tej działalności (model liberalny, europejski, japoński, gospodarki centralnej). Procesy kształtowania i ochrony jakości produktu (usługi) są rezultatem różnego rodzaju działań pro jakościowych i polityki przedsiębiorstwa w zakresie technicznej, ekonomicznej i marketingowej jakości produktu. Nie doczekały się one dotychczas jednego, powszechnie akceptowanego podejścia metodycznego. Z tych też względów uważam podjęty temat za ważny, trafny i bardzo aktualny. Podejmując ten stosunkowo trudny i złożony temat autorka postawiła w swojej pracy ambitne zadania badawcze, co dotyczy zarówno teorii, metodyki, jak i aspektów poznawczych i praktycznych (przedstawiony został kompleksowy układ uwarunkowań procesu kształtowania jakości wyrobu, opracowane zostały autorskie, syntetyczne mierniki jakości metodą wielowymiarowej analizy porównawczej; oszacowane również zostały autorskie modele ekonometryczne zależności pomiędzy poziomem jakości a innymi kategoriami ekonomicznymi, zawierające wśród zmiennych egzogenicznych poziom jakości produktu - opisany wspomnianą miarą; dodatkowo autorka przeprowadziła badania ankietowe, mające na celu identyfikację prowadzonych działań w zakresie motywacji do podnoszenia jakości pracy i postrzegania problemów jakościowych w firmie).

Podstawową hipotezą badawczą pracy jest twierdzenie, że określenie zmian zachodzących w obszarach jakości (techniczno- ekonomicznej, marketingowej) stanowi podstawę oceny jakości produkowanych wyrobów i pożądanym cech struktury jakościowej. Ocena jakości stanowi przesłankę do określania rozwoju, kierunków zmian i strategicznych programów jakości. Model postulowanych cech struktury jakościowej produktów może odgrywać istotną rolę w kształtowaniu relacji, spełniających kryterium ekonomicznej nadwyżki, a także wzajemnych związków między nimi. Główną hipotezę pracy wyprowadzono z celów badawczych sprowadzonych do następujących pytań:

- Jak silny związek istnieje między poziomem jakości produktu a popytem na ten produkt?
- Jakie są konsekwencje powiązań między poziomem jakości produktów a ich ceną w kształtowaniu przychodów ze sprzedaży firmy?
- Jak kształtują się zależności pomiędzy poziomem jakości produktów a kosztami ich wytworzenia?
- Jakie są konsekwencje powiązań poziomu jakości z przychodami i kosztami wytworzenia w celu kształtowania zysku firmy?
- Czy w ramach prowadzonego rachunku i analizy kosztów jakości obserwuje się efektywność prowadzonych działań w zakresie nakładów na zapobieganie produkcji wybrakowanej (nie spełniającej wymogów) i ocenę jakości?
- W jaki sposób i z jakim skutkiem realizowane są działania mające na celu zaangażowanie, postrzeganie problemów jakościowych i motywację pracowników do podnoszenia jakości pracy, a tym samym jakości wyrobów?

Weryfikację podstawowej hipotezy dokonano na podstawie badań przeprowadzonych w trzech przedsiębiorstwach (głównych przedstawicieli) sektora artykułów gospodarstwa domowego, odznaczających się wysokim udziałem w rynku. Są to firmy oznaczone symbolami A, B i C (ze względu na fakt niewyrażenia zgody naczelnego kierownictwa na ujawnienie ich nazw), których wielkość udziału w rynku głównych grup produktowych (sprzęt grzejny, chłodniczy i pralniczy) jest następująca: przedsiębiorstwa A i B w produkcji sprzętu grzejnego (kuchenki i kuchnie) kon-

trolują około 90% całego rynku tych produktów; firmy A i C w sprzedaży sprzętu chłodniczego – około 65%, natomiast ich udział w rynku sprzętu pralniczego wynosi około 50%.

Przyjętemu celowi pracy odpowiada jej układ tematyczny. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Weryfikację podstawowej hipotezy badawczej i postawionych hipotez badawczych cząstkowych przeprowadzono na podstawie określonych założeń metodycznych, badań empirycznych i studiów literaturowych. Badaniami empirycznymi objęto okres 1997–1999 oraz pierwsze cztery miesiące roku 2000, przyjęte jako podstawa analizy prognostycznej analizowanych zależności. Dane przyjęte do analizy występują w **przekrojach miesięcznych**. Wskazany horyzont czasowy podyktowany był porównywalnością okresów stanowiących podstawy poszczególnych analiz, przeprowadzanych w celu weryfikacji hipotezy głównej i hipotez cząstkowych. Rachunek i ewidencja kosztów jakości w badanych podmiotach prowadzony jest od 1997 roku, stąd wspólny okres badawczy, będący podstawą analizy zależności pomiędzy poziomem jakości a popytem, przychodami, kosztami wytworzenia, ceną, zyskiem oraz efektywności w zakresie kosztów jakości obejmował lata 1997–1999 (z uwzględnieniem pierwszych miesięcy roku 2000). Jednak, aby spełnić wymagania dotyczące modelowania ekonometrycznego, zasygnalizowany przedział czasowy podzielono na okresy miesięczne, co dało w sumie 36 obserwacji (liczebność w zupełności wystarczającą z ekonometrycznego punktu widzenia).

Rozdział I ma charakter teoretyczny, opisuje proces kształtowania jakości produktów w przedsiębiorstwie. Omówiono w nim niejednoznaczne i trudne do ścisłego zdefiniowania pojęcie jakości, które może być rozpatrywane w wielu płaszczyznach: filozoficznej, ekonomicznej, społecznej, marketingowej czy technicznej. Przedstawiono główne elementy (działania) procesu tworzenia jakości produktu. Zasygnalizowane zostały również: ewolucja podejścia do procesu kształtowania jakości w ujęciu chronologicznym (ewolucyjnym), regionalnym (geograficznym), według różnych autorów. Przedstawiona została także rola instytucji państwowych w kształtowaniu jakości produktów w przedsiębiorstwach.

Rozdział II przedstawia ekonomiczne czynniki jakości produktów, ze wskazaniem ich charakterystycznych cech, miejsca i funkcji w procesie tworzenia jakości.

Rozdział III przedstawia metodykę pomiaru i oceny ekonomicznych uwarunkowań współtworzących i w różny sposób stymulujących poziom jakości wyrobów w przedsiębiorstwie.

W rozdziale IV zaprezentowane zostały wyniki empirycznych badań ekonomicznych aspektów jakości, przeprowadzonych na podstawie danych faktograficznych przedsiębiorstw sektora AGD.

Rozdział V przedstawia próbę oceny wpływu czynników ekonomicznych. W rozdziale tym dokonano ilościowej i jakościowej oceny głównych ekonomicznych uwarunkowań kształtujących poziom jakości wyrobów w przedsiębiorstwie.

Formułowane przez autorkę sady opierają się przede wszystkim na głębokich studiach literaturowych i prowadzonych badaniach empirycznych, w których wykorzystano skomplikowane metody ilościowe (wielowymiarowa analiza porównawcza, analiza korelacji i regresji, model ekonometryczny zależności zjawisk ekonomicznych, ankieta jako specyficzna forma prowadzenia badań statystycznych) oraz jakościowe (liczne wywiady przeprowadzone z pracownikami służb zapewnienia jakości w badanych podmiotach gospodarczych). Praca posiada walory poznawcze i porządkujące. Wiele podawanych sądów autorka wzbogaciła o wyniki własnych przemyśleń. Jednocześnie w pracy sformułowano interesujące hipotezy, wnioski i postulaty badawcze. Z przeprowadzonych badań empirycznych i analizy teoretycznej autorka wyprowadza wiele wartościowych stwierdzeń poznawczych, które powiększają naszą wiedzę o wzajemnych uwarunkowaniach występujących pomiędzy głównymi czynnikami ekonomicznymi (ceny, popyt, przychody, koszty wytworzenia, zyski, postęp techniczny) a poziomem jakości wyrobów.

W moim przekonaniu **oryginalność** pracy Magdaleny Prozorowicz polega na:

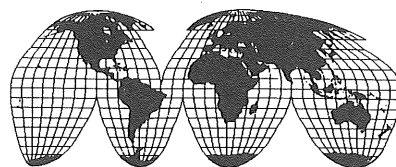
- opracowaniu autorskiej, syntetycznej miary jakości wyrobu na podstawie kwantyfikacji głównych cech (parametrów) technicznych, użytkowych, ekonomicznych i estetycznych, stanowiących podstawę budowy macierzy analizowanych obserwacji. Tego rodzaju propozycje metodyczne i ich **zastosowanie w praktyce** stanowią pierwszą próbę w literaturze polskiej w zakresie oceny jakości,
- zbudowaniu autorskich modeli ekonometrycznych popytu i kosztów wytworzenia artykułów gospodarstwa domowego, uwzględniających w zbiorze zmiennych objaśniających **poziom jakości produktów**,
- zastosowaniu metody ankietowej do badania i oceny określonych tendencji w zakresie postrzegania i rozwiązywania problematyki jakościowej w analizowanych podmiotach.

Reasumując, pragnę stwierdzić, że postawione zadania badawcze pracy zostały dobrze zrealizowane. Praca stanowi kompleksowe opracowanie zawierające podbudowaną teoretycznie i analitycznie koncepcję metod badania i kształtowania struktury jakościowej produktów. Posiadając pewne cechy nowatorskie (autorskie opracowanie syntetycznych mierników jakości, modeli ekonometrycznych zależności pomiędzy poziomem jakości wyrobów a innymi zmiennymi ekonomicznymi, takimi jak popyt, przychody ze sprzedaży, koszty wytworzenia, zyski, koszty jakości) oraz praktyczną użyteczność praca stanowi, w moim przekonaniu, wartościowy dorobek naukowy Magdaleny Prozorowicz.

Uważam, że pracę można polecić jako interesującą lekturę szerokiemu kręgowi czytelników, tj. studentom, pracownikom naukowym i menedżerom, zajmującym się problematyką jakości wyrobów, zarówno w zakresie teorii, jak i praktyki życia gospodarczego.

Prof. zw. dr hab. Władysław Janasz
Uniwersytet Szczeciński

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Poznaj swoich klientów

Patricia B. Seybold, *Get Inside the Lives of Your Customers*. „Harvard Business Review”, May 2001, s. 81-89.

Patricia Seybold jest założycielką i prezesem firmy consultingowej Patricia Seybold Group, z siedzibą w Bostonie. Jest autorką dwóch książek: *Customers.com* (1998) i *The Customer Revolution* (2001), z której to pochodzi niniejszy artykuł.

W ciągu ostatniej dekady wiele przedsiębiorstw zaczęło zwracać baczniejszą uwagę na sztukę budowania długoterminowych relacji z klientami. Zaczęły więc gromadzić tysiące informacji na temat preferencji, zachowań konsumentów czy segmentów na rynku, ostrzej promować swoje produkty i usługi. Ale w tych działaniach ciągle brakuje pełniejszego obrazu całości. Tylko niewielka liczba firm przygląda się uważnie całemu procesowi selekcji, kupowania i korzystania z produktów i usług przez konsumenta. W rezultacie tylko nieliczne przedsiębiorstwa są w stanie zwiększać sprzedaż i utrzymać lojalność swych odbiorców.

A oto prosty przykład: dwóch klientów idzie do tego samego sklepu z zamiarem kupienia lodówki. Dla sprzedawcy obaj są takimi samymi klientami. Ale ich sytuacja może być zupełnie różna.

Pierwszy z potencjalnych klientów musi zastąpić swą nagle zepsutą lodówkę nowym sprzętem. Jego celem jest szybkie znalezienie odpowiedniej lodówki, żeby nie zepsuły się trzymane w domu artykuły spożywcze. Drugi z kupujących szuka lodówki do swojego nowego mieszkania. Ma mnóstwo czasu na wybór odpowiedniego sprzętu i porównanie cen.

Jeśli sprzedawca będzie traktował w taki sam sposób obu potencjalnych klientów, sklep może stracić ogromne szanse sprzedania swoich produktów. Pierwszy z konsumentów prawdopodobnie największą uwagę będzie zwracał na szybkość, z jaką sprzęt może być dostarczony do domu (najlepiej w dniu zakupu). Drugi nie jest raczej kandydatem na szybkie zakupy – wróci prawdopodobnie do tego sklepu jeszcze kilka razy, nie tylko po lodówkę, także po inny sprzęt do nowego domu – ale to on jest potencjalnym odbiorcą wszelkich działań, mających na celu budowanie długoterminowych relacji. Rola sklepu w tym przypadku nie ogranicza się tylko do sprzedania oferowanych produktów, ale obejmuje także pomoc w skompletowaniu dokładnie takiego sprzętu, w takim czasie i cenie, jakich życzy sobie klient. Ale takie dopasowanie oferty do potrzeb klienta jest możliwe tylko i wyłącznie wtedy, gdy sprzedający jest zorientowany w sytuacji odbiorcy.

Szerokie spojrzenie przez firmę na sprawy potrzeb konsumenta autorka nazywa sce-

nariuszem konsumenckim. Jest on według niej jednym z lepszych narzędzi pozwalających klientom zaoszczędzić czas, używać produktów i usług bardziej efektywnie i zaspokoić ich dodatkowe potrzeby. Dzięki temu firma staje się najważniejszym z dostawców, trudniejszym do zastąpienia przez innych oferentów.

Myślenie o scenariuszach konsumenckich zawsze było użyteczne, ale w dobie internetu daje więcej możliwości niż kiedykolwiek przedtem. Ponieważ internet pozwala na dostarczanie informacji ściśle dopasowanych do zapotrzebowania po stosunkowo niskim koszcie, firmy dość łatwo mogą pomagać swoim klientom w wielu kwestiach. Ten artykuł zawiera trzy przykłady firm (producent mikroprocesorów National Semiconductor, sieć supermarketów Tesco i firma projektowo-konstrykcyjna Buzzsaw.com) używających scenariuszy konsumenckich jako podstawowego narzędzia w budowaniu planów marketingowych i zarządzaniu łańcuchem wartości.

Scenariusze wzmacniające budowanie długoterminowych relacji z klientami

National Semiconductor jest wiodącą firmą produkującą mikroprocesory. Przez wiele lat organizacja usilnie pracowała nad zbudowaniem głębokich, długoterminowych relacji z dwiema grupami swych klientów: inżynierami projektującymi nowe urzą-

dzenia elektroniczne oraz przedstawicielami działów zaopatrzenia w firmach z takim sprzętem. Zwłaszcza ta pierwsza grupa odbiorców ma szczególne znaczenie dla NS. Mimo że kadra inżynierska nie decyduje bezpośrednio o zakupach dokonywanych przez firmę, wybory, jakich dokonuje na początku procesu projektowania produktu, determinują późniejsze użycie części i komponentów. To zaś oznacza wielomilionowe kontrakty i ogromne ilości sprzedanych towarów.

Dlatego też od połowy lat dziewięćdziesiątych funkcjonuje w firmie zespół zajmujący się przygotowaniem i uaktualnianiem scenariusza konsumenckiego. Scenariusz opracowany w National Semiconductor jest stosunkowo prosty i składa się z czterech etapów:

- wybierz część,
- stwórz projekt,
- przeanalizuj projekt (użyj symulacji, jeśli to konieczne),
- zbuduj prototyp.

Następnym krokiem było stworzenie i umieszczenie w internecie aplikacji pozwalających inżynierom na korzystanie z tego scenariusza. Oznaczało to, że każdy potencjalny klient po zalogowaniu się w sieci National Semiconductor i podaniu podstawowych parametrów oraz potrzebnych komponentów mógł zobaczyć możliwy projekt produktu wraz z wszelkimi danymi technicznymi, listą potrzebnych części, ceną i analizą kosztów. Inżynier miał możliwość modyfikowania podawanych parametrów, aż do osiągnięcia momentu opracowania optymalnej wersji produktu. Ostateczną wersję można przetestować – system zamawia materiały (nie tylko te produkowane przez NS) potrzebne do skonstruowania prototypu i wystawia rachunek. Tak więc, cały proces projektowania produktu ogranicza się do kilku kliknięć myszką.

Nie trzeba tłumaczyć, że taki sposób współpracy w klientami przyciąga i utrzuca więzi. To zaś pozwala firmie lepiej śledzić zapotrzebowanie na określone części czy komponenty, lepiej planować i podnosić efektywność.

Scenariusze w strategii internetowej

W metody scenariuszy konsumenckich używają także niektóre sieci supermarketów, np. Tesco. Firma nie tylko korzysta z tej metody, ale także używa internetu jako narzędzia pozwalającego na zwiększanie sprzedaży.

Tradycyjny scenariusz zakupów w sklepie spożywczym składa się z sześciu etapów:

- zdecyduj, jakich produktów potrzebujesz w tym tygodniu,
- zrób listę,
- idź do sklepu,
- wybierz towary i zapłać za nie,
- zabierz je do domu,
- schowaj.

Tesco uznało, że sprzedaż przy użyciu komputera może być sposobem na zaoszczędzenie czasu klientom w punktach od 2 do 5. Konsumentom mogą bowiem przy tworzeniu listy bazować na poprzednich zakupach (podstawowe produkty w cotygodniowych zakupach pozostają te same), mogą uniknąć stania w korkach i kolejkach oraz dźwigania ciężkich siatek.

Tak rozumiejąc potrzeby swych klientów, firma Tesco zaczęła od zunifikowania swej oferty w tradycyjnej sprzedaży i sprzedaży internetowej. To pociągnęło za sobą decyzję o konsolidacji zapasów i związanej z tym redukcji kosztów.

Systemy sprzedaży internetowej zostały dopasowane do warunków (cenowych i utrzymywania zapasów) w poszczególnych sklepach. Był to wynik założenia, że klienci nawet za pomocą komputera będą kupować w tym sklepie, do którego się przyzwyczaili. Taka strategia decentralizacji wymaga zwrócenia baczniejszej uwagi na problemy logistyczne.

Scenariusze jako modele biznesowe

Scenariusze konsumenckie mają jeszcze jedną zaletę – można dzięki nim zaplanować całkiem nową działalność firmy. W ten sposób firma Autodesk, producent software'ów kom-

puterowych opracowała „produkt uboczny” dla firm projektujących i budujących nowe domy – Buzzsaw.com. Okazało się, że klienci nie potrzebują funkcjonalności systemów CAD/CAM, ale pomocy w kompletnym zaplanowaniu i utrzymaniu całego projektu. Uznali bowiem, że zbyt wiele jest miejsc i sytuacji, które potencjalnie prowadzą do porażki. Zbyt wiele interakcji i zależności pomiędzy różnymi uczestnikami projektu powoduje trudności.

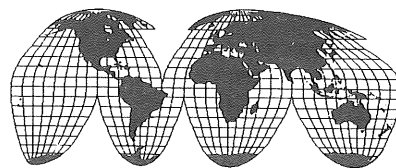
Zespół Buzzsaw.com opracował więc scenariusz dla projektów budowlanych (konstrukcyjnych):

- opracowanie zasięgu, planu i budżetu projektu,
- zapewnienie sobie pomocy finansowej,
- skompletowanie zespołu,
- opracowanie projektu,
- opracowanie harmonogramów i specyfikacji,
- pokierowanie przetargiem i negocjacjami,
- zarządzanie procesem budowy,
- urządzenie (patrz załącznik 1).

Ten scenariusz został potraktowany jak ogólna struktura. W zależności od typu projektu (np. renowacja, budowa nowego domu) może być zmieniany i uszczegóławiany. Gotowość do odpowiadania na potrzeby klientów spowodowała duże zainteresowanie organizacją m.in. takich firm, jak Walt Disney czy DuPont. Buzzsaw.com rozpoczął swą działalność w 1996 r. Do końca 2000 r. zrealizował ponad 20000 projektów. Największym sukcesem firmy jest to, że pozyskuje coraz więcej klientów.

Jak zacząć?

Stworzenie scenariusza nie jest szczególnie trudne, ale wymaga od pracowników firmy spojrzenia poza cele i procesy organizacji, którą repre-



Przykład scenariusza konsumenckiego dla firmy Buzzsaw.com

Wychodząc z założenia, że projekty budowlane wymagają współpracy i zaangażowania wielu partnerów, firma Buzzsaw.com zbudowała własny scenariusz projektu, uwzględniający najważniejszych uczestników w poszczególnych etapach tego procesu.

opracowanie zasięgu, planu i budżetu projektu	zapewnienie sobie pomocy finansowej	skompletowanie zespołu	opracowanie projektu	opracowanie harmonogramów i specyfikacji	pokierowanie przetargiem i negocjacjami	zarządzanie procesem budowy	urządzenie
<ul style="list-style-type: none"> ● właściciel projektu ● architekt ● inżynierowie ● rada miasta (strefa, zagospodarowanie przestrzenne, handel) 	<ul style="list-style-type: none"> ● właściciel ● architekt ● dział kredytów w banku ● ubezpieczyciel 	<ul style="list-style-type: none"> ● właściciel ● architekt ● inżynierowie ● kontrahenci ● dział kredytów 	<ul style="list-style-type: none"> ● właściciel ● architekt ● inżynierowie ● dział kredytów ● inni interesariusze (dierzawcy, władze lokalne) 	<ul style="list-style-type: none"> ● architekt ● inżynierowie ● właściciel ● główny wykonawca 	<ul style="list-style-type: none"> ● główny wykonawca ● inżynierowie ● architekt ● podwykonawcy (elektrycy, instalatorzy) 	<ul style="list-style-type: none"> ● kierownik budowy (reprezentuje właściciela) ● główny wykonawca ● podwykonawcy ● dostawcy i dystrybutorzy ● architekci ● inżynierowie 	<ul style="list-style-type: none"> ● właściciel ● menedżer

zentują. Najlepszym sposobem jest przestrzeganie poniższego algorytmu:

■ Wybierz docelowego klienta. Bądź tak precyzyjny, jak to tylko możliwe (np. biznesmeni podróżujący służbowo).

■ Wybierz cel (warunek), jaki klient ma spełnić (np. zmienić plany w połowie podróży).

■ Wyobraź sobie specyficzne sytuacje, w jakich może się znaleźć twój klient (np. wyczerpany podróżą pozostaje w hotelu jedną noc dłużej).

■ Określ początkowy i końcowy punkt scenariusza. Punkt końcowy musi oznaczać dla klienta osiągnięcie jego celów, zrealizowanie jego planów.

■ Wykreśl tak wiele wersji scenariusza, jak tylko możesz wymyślić. Przejdź przez wszystkie etapy swego scenariusza tak, jakbyś był klientem.

■ Pomyśl o działaniach swego klienta i informacjach, jakich może potrzebować na każdym etapie scenariusza. Co twoja firma może zrobić, aby wesprzeć klienta w jego działaniach i dostarczyć mu wymaganych informacji? Kiedy możesz zaoszczędzić swemu klientowi kłopotów i czasu? Jak twoje zaangażowanie może wpłynąć na wybory klienta?

■ Pomyśl, jak twoja firma może wykorzystać marketing, kanały dystrybucji i serwis, aby wesprzeć sce-

nariusz? Jakich nowych zasobów potrzebujesz? Jak musisz zmienić procesy w swojej firmie? Czy potrzebujesz nowych technologii?

W powyższy sposób można przygotować scenariusze dla różnych grup docelowych klientów, różnych celów i różnych sytuacji. Opracowując różne scenariusze, firma wypracowuje pewne wzorce zachowań.

Żyjemy w czasach, gdy klienci podejmują decyzje coraz szybciej, kupują coraz więcej. Myśląc o sytuacjach, w jakich mogą się znaleźć każdego dnia i wyzwaniach, jakim muszą sprostać, firmy mają szansę znaleźć sposób na ułatwienie im życia. A to najprostsza droga do zaskarżenia sobie ich wdzięczności i pozyskania lojalności.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

