

przeгляд

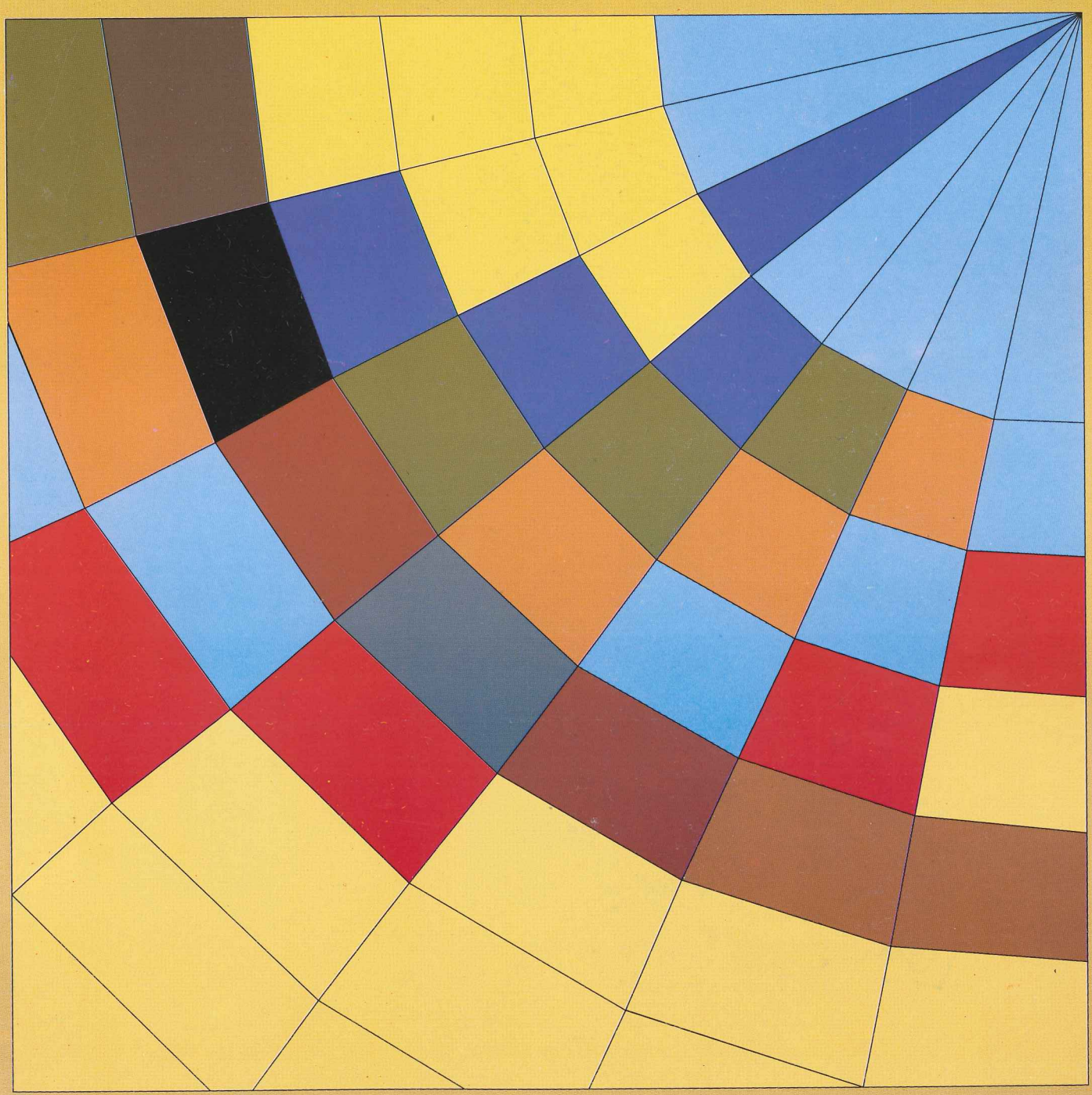
organizacji 4



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

96



- SGH rządzi polską gospodarką – rozmowa z prof. dr hab. JANINĄ JÓŹWIAK, rektorem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Proca i kapitał – Dariusz Teresiński 6

- Decyzja o dywersyfikacji firmy – Zdzisław Pierścionek 7
- Skuteczne kierowanie (II). Ponad cechami osobowości – Stanisław Chełpa 11
- Inflacja w biznes-planie – Marian Gorynia 15
- Si vis pacem, para bellum – rozmowa z prof. dr. hab. inż. ANDRZEJEM AMELJAŃCZYKIEM, rektorem Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie 18

GIEŁDA

- Którędy do OTC? – Janusz Zawiła-Niedźwiecki 21

KONTROLING

- Rola kontrolingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej – Grażyna Osbert-Pociecha, Mirosław Karaś 25

JAKOŚĆ

- TQM, czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi – Grażyna Broniewska 28

PŁACE

- Wartościowanie pracy. Metoda logistycznego kwalifikowania pracy LKP-95 – Jerzy Wojeński, Zbigniew Zaniewski 32

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Wykorzystanie baz danych w celach strategicznych (II) – „Revue française de gestion” – opr. Katarzyna Mikunda 34
- Inżynieria finansowa jako element strategii rynkowej (II) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 36

KRONIKA TNOiK 40

SGH rządzi polską gospodarką

Rozmowa z prof. dr hab. JANINĄ JÓŹWIAK,
rektorem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Czy proces przystosowywania Szkoły Głównej Handlowej do kapitalizmu można uważać za zakończony?

Proces przekształcania uczelni nie kończy się – i nie powinien się kończyć – nigdy. Jeśli chce się zachować akademicki poziom nauczania i jednocześnie odpowiadać na zapotrzebowanie rynku, to ciągle trzeba coś zmieniać. Zrobiliśmy wszystko, żeby uczelnia była nowoczesną instytucją, kształcącą nowoczesnych ekonomistów – w najszerszym tego pojęcia znaczeniu, tzn. ludzi zajmujących się gospodarką i zarządzaniem. Staraliśmy się jak najbardziej zbliżyć ją do standardów europejskich i światowych, zarówno jeśli chodzi o poziom kształcenia, ofertę dydaktyczną, jak i pod względem programu i metod kształcenia. Zbliżyliśmy się do kapitalizmu takiego, jaki istnieje w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, natomiast czy system gospodarczy panujący w Polsce jest już i na pewno kapitalistyczny – na ten temat zdania są podzielone.

Transformacja jest ciągle w polu naszego zainteresowania – jako przedmiot badań naukowych i dydaktyki, ale także jako coś, w czym uczestniczy również nasza szkoła. I nie jest to zainteresowanie czysto teoretyczne: nasi pracownicy biorą aktywny udział w kształtowaniu procesu transformacji, więc jeśli opowiadają o tym studentom, to – mówiąc dosadnie – wiedzą, o czym mówią.

Rewolucyjne zmiany dotyczące programu, metod nauczania i struktury uczelni zostały zakończone, co jednak nie znaczy, że nie mamy czego poprawiać. Kiedy zaczynaliśmy reformę SGH, warunki działania były inne niż teraz, a poza tym musieliśmy uwzględnić pewną inercję, która cechuje każdą instytucję i ogranicza „manewrowość”. Uczelnia to są przede wszystkim ludzie – a więc w naszym przypadku pracownicy naukowcy i studenci. Ci ostatni przyjęli nowe propozycje bardzo dobrze i przyszło im to bez trudu, ponieważ nowe roczniki przychodziły po szkołach średnich bez szczególnie konkretnych oczekiwań i traktowały istniejącą strukturę jako coś oczywistego. Tymczasem ludzie stanowiący o ciągłości instytucji – a mamy tu 800 nauczycieli akademickich – przyjmowali proponowane zmiany z nieco mniejszym entuzjazmem. Opór budziły niektóre nowe rozwiązania, takie jak konieczność zabiegania o studentów, a więc np. znacznego uatrakcyjnienia zajęć, ale najistotniejszy problem polegał na tym, że niektóre przedmioty straciły rację bytu – przynajmniej w dotychczasowej formie – i trzeba



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

było zajmujące się nimi osoby przekonane do zmiany zainteresowań bądź znalezienia bardziej aktualnego podejścia do tych zagadnień. Najprostszym przykładem może być to, że kiedyś wykładało się ekonomikę rolnictwa, a teraz mówi się o agrobiznesie. To jest nie tylko zmiana nazwy, ale i fundamentalna różnica w zawartości.

Pozytywne efekty dokonanych zmian są także weryfikowane na rynku, bo nasi absolwenci nie mają problemów ze znalezieniem ciekawej i dobrze płatnej pracy. Nasi studenci są więc przygotowani do kapitalizmu w ten sposób, że wyraźnie widzą związek pomiędzy zdobywaną obecnie wiedzą, a przyszłymi – patrząc na to zupełnie merkantylnie – zarobkami. Mechanizm konkurencji przejawia się także w tym, że na niektóre wykłady można się zwyczajnie nie dostać, jeśli nie ma się odpowiednio wysokich ocen: wykładowcy mają bowiem prawo stawiania wymagań dotyczących odpowiedniego przygotowania słuchaczy. Efekt tego typu zabiegów jest widoczny gołym okiem: wśród studentów uczących się w nowym systemie nierzadka jest średnia wyższa niż pięć.

W jaki sposób można porównać poziom wyższych szkół ekonomicznych i jak ocenilaby Pani SGH na tle najlepszych zachodnich uczelni?

Syntetycznego wskaźnika poziomu uczelni niestety nie ma. Największe doświadczenia w tej mierze mają Amerykanie, którzy w ramach systemu

zapewnienia jakości (*Quality Assurance System*) prowadzą dość szczegółowy monitoring szkół wyższych i budują systemy ich akredytacji. Trwałym elementem takiego systemu jest m.in. ocena nauczycieli przez studentów, która odbywa się na zakończenie każdego przedmiotu; po egzaminie wypełnia się dość drobiazgową ankietę, w której anonimowo ocenia się wszystkie właściwe aspekty pracy nauczyciela. Ma to dwie wady: wykładowcy – wiedząc o tym – mogą mieć, choćby podświadomą, chęć przypodobania się studentom, a na dodatek materiał ten ma ograniczoną przydatność dla porównań międzyuczelnianych, bo mało jest przecież studentów, którzy zwiedzili kilka czy kilkanaście uczelni, w związku z czym ich oceny niekoniecznie muszą dawać miarodajny i obiektywny obraz poziomu konkretnego wykładowcy, czy konkretnej szkoły. Przy wszystkich wadach jest to jednak system działający i w Europie coraz powszechniej dyskutuje się o wprowadzeniu jakiegoś odpowiednika takiego systemu i mechanizmów zapewniających wysoką jakość kształcenia.

Pewnym miernikiem poziomu naszej uczelni na tle innych jest to, że nasi absolwenci czy studenci, uczący się lub pracujący naukowo na innych uczelniach – europejskich i amerykańskich – są oceniani bardzo wysoko. My niestety nie mamy materiału porównawczego, ponieważ doktorantów po zachodnich uczelniach jest u nas jeszcze stosunkowo niewiele. Ale na pewno nasi absolwenci nie przynoszą nam wstydu. Choć z drugiej strony trzeba pamiętać, że wyjeżdżają najlepsi, a nie tylko oni decydują o średniej.

Czy to dobrze, że SGH jest uczelnią państwową?

Do 1948 roku była to uczelnia prywatna, albo lepiej: niepaństwowa i z punktu widzenia efektywności działania nie ma żadnych wątpliwości, że najlepiej byłoby ją zreprivatyzować. Żeby to jednak nie był pusty gest, trzeba jeszcze zapewnić stałe źródło finansowania, a to wymaga rozwiązań systemowych. Przedwojenna SGH, choć była niepaństwowa, przyjmowała wielu studentów z rodzin gorzej sytuowanych, bo istniał rozbudowany system stypendiów, także sprawy finansowania samej uczelni były rozwiązane w sposób trwały. Trzeba bowiem pamiętać, że czesne stanowi – i tak jest niemal wszędzie na świecie – jedynie ok. 30% dochodów, albo inaczej: kosztów funkcjonowania szkoły. Reszta musi zostać sfinansowana w inny sposób i ten sposób trzeba znaleźć, zanim rozpocznie się reprivatyzację. Już dziś staramy się w pewnych obszarach działać jak uczelnia prywatna, co przejawia się przede wszystkim w samodzielnym poszukiwaniu środków. Oferujemy płatne studia podypłomowe i zaoczne, aktywnie włączamy się w rozmaite międzynarodowe programy, z których można uzyskać wsparcie finansowe itd.

W obecnym kształcie szkoła funkcjonuje w dość sztywnych ramach ustawy o szkolnictwie wyższym. Ustawa nie ogranicza wprawdzie swobód akademickich i nie ingeruje w program, ale określa strukturę uczelni w sposób uniemożliwiający zasadnicze zmiany. System rektorski, w którym rektor jest z jednej strony wybranym przedstawicielem społeczności szkoły, a z drugiej ma być zarządcą, a w praktyce przedstawicielem głównego „sponsora”, czyli państwa, ma istotne wady w porównaniu z systemem kanclerskim, istniejącym w szkołach prywatnych.

Projekty związane z reprivatyzacją nie budzą jednak entuzjazmu w środowisku nauczycieli akademickich, co jest związane z naturalnym niepokojem o pracę, którą zapewne łatwiej byłoby stracić w prywatnej uczelni. Dodam, że w obecnym kształcie i w obecnych warunkach finansowych uczelnia stara się stwarzać możliwości dodatkowego zarabiania pieniędzy wewnątrz uczelni. Mimo to „dodatkowa aktywność zawodowa” pracowników Szkoły jest zjawiskiem powszechnym. Uczelnia prywatna siłą rzeczy byłaby bardziej wymagająca i być może oczekiwałaby jeżeli nie wyłączności, to większej dyspozycyjności na swoją rzecz.

Zapewne też więcej by płaciła.

Tak, ale tu nie chodzi tylko o pieniądze, bo wielu naszych wykładowców angażuje się w działania np. polityczne czy społeczne, z których nie mają wielkich, a czasem i żadnych pieniędzy, ale dziś mają na to czas, a w prywatnej uczelni być może by go nie mieli.

Czy dużo studentów ma stypendia, fundowane przez ewentualnych przyszłych pracodawców?

To jest niewielki odsetek. Poprzedni system stypendialny zawalił się z hukiem, a i studenci ostatnio bardziej byli zainteresowani znalezieniem sobie pracy – często już na drugim roku – niż stypendiami. W tej chwili to się powoli zaczyna zmieniać: i studenci, i niektóre instytucje zaczynają dostrzegać zalety takiej sytuacji, w której zdecydowaną większość czasu poświęca się na naukę, a regularną pracę podejmuje się po studiach. Do tego dochodzi wzrost poczucia bezpieczeństwa – bo nasi studenci są dziś przekonani, że pracę tak czy inaczej dostaną. Zaczynają też dostrzegać uroki życia studenckiego, trochę bardziej przejmują się sprawami uczelni – myślę, że tego typu postawa jest właściwsza. Uczelnia ze swej strony stara się także pośredniczyć w sprawach fundowania stypendiów – mamy np. umowę z Exbudem, który funduje stypendia oraz praktyki i to niekoniecznie z intencją późniejszego zatrudniania stypendystów. To samo dotyczy Arthura Andersena i McKinseya, które to firmy ustanowiły stypendia dla najlepszych studentów.

Oprócz stypendiów chcielibyśmy także odbudować praktyki – oczywiście nie w postaci znanej z dawnych czasów – ale jako narzędzie poznania gospodarki od strony praktycznej, a także alternatywę wobec nieco chaotycznego podejmowania pracy podczas studiów, nierzadko ze szkodą dla nauki. Staramy się także ucywilizować trochę proces poszukiwania ostatecznych pracodawców przez naszych absolwentów, bo był taki czas, że po szkole grasowali head-hunterzy i wprowadzali tu spory zamęt. Dlatego też założyliśmy własny ośrodek promocji absolwentów, zajmujący się m.in. pośrednictwem pracy.

Czy polska gospodarka ma własną specyfikę, która uzasadniałaby istnienie polskiej szkoły ekonomii?

Niewątpliwie tak. Nawet na tle państw naszego regionu, które mają wiele wspólnych cech i problemów, Polska jest krajem szczególnym. Polskie rolnictwo jest fenomenem na skalę europejską i tej kwestii nie można rozwiązać stosując wzorce wzięte z Czech czy Wielkiej Brytanii. To samo dotyczy struktury demograficznej. Społeczeństwa europejskie starzeją się, natomiast Polska jeszcze przez jakiś czas będzie jednym z głównych źródeł przyrostu zasobów siły roboczej w Europie – co też rodzi pewne problemy. I tutaj znowu nie jesteśmy podobni do sąsiadów.

Poza tym uważam, że istnienie „szkół” – czy to narodowych, czy zgrupowanych wokół wybitnych osobowości – jest wielką szansą i zaletą ekonomii jako nauki, w której przecież nie ma tak jednoznacznych rozstrzygnięć jak w fizyce i gdzie tak wiele zależy od interpretacji i wyznawanego systemu wartości. Wolna konkurencja przynosi pozytywne efekty nie tylko w produkcji, ale i w nauce.

Czy którykolwiek z fundamentalnych sporów ekonomii został rozstrzygnięty? Czy np. liberalizm wygrał z socjaldemokracją albo etatyzmem? Jak to wygląda z perspektywy uczelni ekonomicznej?

W mojej prywatnej opinii liberalizm wygrał w praktyce, ale uczelnia jest takim miejscem, gdzie prowadzi się rozważania teoretyczne i gdzie można spotkać pełne spektrum poglądów: od skrajnie etatystyczno-planistycznych po skrajnie liberalne. Jeśli jakieś spory gdzieś się zakończyły, to na pewno nie u nas i nie w innych uczelniach na świecie, bo ludzie zajmujący się zawodowo ekonomią nie zmieniają tak łatwo poglądów. Nasza specyfika polegałaby może na tym, że niektórzy mają krótką pamięć i nie pamiętają, co mówili i robili dziesięć czy choćby siedem lat temu.

Być może za mało jest wewnątrzuczelnianych dyskusji na te zasadnicze tematy, bo czołowe osobistości naszej szkoły wypowiadają się w mediach. Tutaj spotykają się na korytarzach i w klubie,

a wtedy tolerują się i raczej nie toczą światopoglądowych sporów. Zresztą wzajemnie dobrze znają swoje poglądy i nie spodziewają się, żeby można było je zmienić w wyniku nawet zażartej dyskusji. Zwyczajnie też nie mają czasu pogadać.

Czy ekonomia może i czy powinna uciekać od polityki?

Powiedziałam wprawdzie, że uczelnia jest miejscem rozważań teoretycznych, ale to nie znaczy, że jesteś odcięci od realnego świata, w którym polityki jest aż nadto. Bardzo wielu wykładowców jest jednocześnie praktykami zarówno na polu gospodarki, jak i polityki. SGH jest uczelnią, która dała bardzo wielu ludzi zajmujących się działalnością publiczną i zapewne jeszcze przez długi czas zostanie kuźnią kadr dla polityki. Wykładowcy-politycy na pewno nie pozwalają zapomnieć o związkach tych dwóch dziedzin życia. Natomiast bardzo trudno jest ocenić, na ile nasi studenci mają racjonalny stosunek do polityki jako takiej. Istotną trudność polega na tym, że o samej polityce nie da się właściwie mówić zimno i obiektywnie, bo i wykładowcy mają swoje sympatie i emocje. Mam jednak głębokie przekonanie, że zdobyta tutaj wiedza stanowić będzie dla naszych studentów bardzo istotną pomoc w rozumieniu świata – również świata polityki.

Jacy są dziś studenci SGH?

Są świetni i generalnie przekonani o swojej wartości; może niekiedy przesadnie to eksponują i przez to bywają nielubiani. Wydaje się, że głównym motorem ich działania – i naprawdę ciężkiej pracy – jest pęd do kariery, że niektórych cechuje zbyt materialistyczne podejście do świata. Ale trudno się temu dziwić: oni tutaj uczą się robić pieniądze i wiedzą, że po studiach na tym będzie polegała ich praca.

Część profesorów ubolewa nad zanikiem relacji mistrz-uczeń, postawami zobojętnienia na sprawy publiczne, ograniczonym zainteresowaniem dla cegokolwiek, co nie jest bezpośrednio przydatne w karierze, choć oczywiście pozytywną stroną takiej postawy jest bardzo głębokie i dojrzałe zaangażowanie w naukę. Z satysfakcją zauważam też – o czym mówiłam wcześniej – coraz większy udział studentów w życiu uczelni.

Czego można życzyć SGH z okazji 90-lecia – poza rychłą prywatyzacją?

To dość skromne życzenie, ale dobrze byłoby utrzymać ten kurs i nadal podwyższać jakość naszej oferty dydaktycznej i kształcić coraz lepszych ekonomistów, nie tylko zawodowo lepszych, ale lepszych w jakimś ogólnoludzkim sensie.

Dziękuję Pani za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Proca i kapitał

Do klasycznych elementów wykładu liberalnej teorii gospodarczej należy taki oto obrazek: w warsztacie u szewca wybito szybę. Wokół gromadzą się gapie i biadolą nad upadkiem obyczajów; po chwili pojawia się szklarz i wstawia szybę, na co rozlega się komentarz: *gdyby nie chuligani, szklarz poszedłby na żebry.*

Podobnych bredni słyszy się setki. *Górnictwo przynosi straty? Trzeba tylko zainwestować więcej państwowych pieniędzy i zarzucimy świat czarnym złotem. 30% obywateli mieszkających na wsi wytwarza 15% dochodu narodowego? Będziemy uprawiać ekologiczną marchewkę i „niesypane” ogórki i w ten sposób dognamy Europę. Przemysł samochodowy istnieje dzięki cłom, a nie dzięki przemysłowości polskich inżynierów? Nie można pozwolić, żeby obcy przejęli za bezcen perłę naszej motoryzacji etc.*

Wiosenna dawka optymizmu związana ze sztucznym wydłużeniem dnia nie powinna jednak pozabawiać nas trzeźwości sądów: gospodarka tej części Europy w dużej części składa się z funkcjonujących na granicy opłacalności zakładów szewskich oraz wykonujących nikomu niepotrzebną pracę szklarzy. W tej sytuacji nawet chwilowy brak ekscesów w wykonaniu rozwyrzonej młodzieży nie powinien być powodem do zadowolenia. Są zresztą w Europie większe od naszej witryny, których bezproduktywne szklenie odbija się – już się odbija – niekorzystnie na naszej zdolności do generowania dobrobytu. Zjednoczenie Niemiec kosztowało wielokrotnie więcej niż reformy we wszystkich razem byłych demoludach, ale dopiero teraz ukazywać się zaczyna kosztorys tej operacji. Bezrobocie w Unii Europejskiej oznaczać będzie przede wszystkim poszukiwanie doraźnych (cóż stąd, że o przetestowanej nieskuteczności) sposobów eliminowania z rynku tańszej siły roboczej – nie tylko w formie utrudnień dla polskich ekip budowlanych, ale i poprzez nowe wymogi dotyczące opakowań, jakości i innych trzeciorzędnych cech towarów trafiających na unijny rynek.

A oto inny obrazek z elementarza liberalizmu. Do portu w Cannes wpływa nowy jacht odebrany właśnie ze stoczni przez młodego petroszejka. Francuscy emeryci, przyglądający się z ławki w cieniu pałacu festiwalowego mahoniowym relingom, zastanawiają się, za ile też można by taką krypę sprzedać i czy szepk zrobił dobry interes.

Kalkulacja jest dość prosta. Jeśli łódź da się sprzedać za więcej niż 80% pierwotnej ceny, to znaczy, że jej produkcja miała „ogólnoludzki” sens ekonomiczny: grupa ludzi wytworzyła bowiem coś, co w opinii nabywców jest warte kosztów produkcji powiększonych o marżę producenta. W szczególności jej zwodowanie miało więcej sensu niż długoletnie

wytwórstwo bynajmniej nie luksusowego samochodu marki Fiat 125p. Oczywiście fiaty można było sprzedać drożej niż się je kupiło, ale cena „na rynku pierwotnym” nie miała nic wspólnego z kosztami produkcji, o czym niektórzy zdążyli w międzyczasie zapomnieć.

Trzecia historyjka rozgrywa się w Polsce. W gazetach co i rusz pojawiają się doniesienia o odkryciu kolejnej lokomotywy dla całej gospodarki: lokomotywą miało już być i rolnictwo (rzecz jasna – ekologiczne), i górnictwo, i motoryzacja. Dziś jednak, z okazji niedawnej inauguracji sezonu budowlanego, wspomnijmy o mieszkalnictwie, które także bywa podejrzewane o moc tworzenia cudów w gospodarce.

Prawdziwy łańcuch sprawczy w budownictwie wygląda mniej więcej tak: grunt musi mieć właściciela i księgę wieczystą, co wymaga skomputeryzowania (a zapewne i prywatyzacji) hipoteki oraz nadrobienia kilkuletnich zaległości we wpisach do KW. Z braku gotówki u obywateli konieczne jest (a po sanacji hipoteki formalnie będzie możliwe) uruchomienie kredytu hipotecznego. Kredyt hipoteczny, możliwy do spłacenia dla przeciętnie uposażonego obywatela, oznacza dostatek „długich” pieniędzy w bankach, które obecnie oferują lokaty na lat raptem pięć, a długoterminowe kredyty – na cztery. Długi pieniądz w gospodarce tworzony jest przez ubezpieczenia na życie i fundusze emerytalne: okres płacenia składki w obu przypadkach jest zbliżony do sensownego kredytu hipotecznego (ok. 30 lat, bo przy krótszych okresach nawet z dobrej pensji nie da się spłacić choćby rat kapitałowych, nie wspominając o odsetkach). Powszechność prawdziwych (a więc prywatnych i konkurencyjnych) ubezpieczeń wymaga wyłączenia składki z podstawy opodatkowania, a do tego konieczna jest reforma obecnego systemu: majątek państwowy zamiast służyć do łatania dziur w budżecie musi zostać zaprzęgnięty do obsługi dzisiejszych emerytów, żeby pieniądze dzisiejszych pracowników mogły zostać zainwestowane. Osoby i instytucje nie będące na zasiłku, rencie i emeryturze muszą zacząć zarabiać na siebie, zamiast liczyć na wsparcie z budżetu. Inflacja nie może przekraczać 10%, a wybory powinny odbywać się nie częściej niż co dwa lata.

Suma powyższych czynników daje obraz zdrowej i dynamicznej gospodarki, w której jak z procy wystrzelą w niebo nowe budowle, szeroką strugą przepłynie kapitał, szewcy będą zelować buciki zdarte na równych trotuarach, a szklarze ledwo nadążą z instalowaniem dźwiękoszczelnych i kamienioodpornych okien. Liberalowie zaś rozjadą się z tego kraju na cztery strony świata, żeby głosić ludom dobrą nowinę w oparciu o dane statystyczne GUS, a nie nachalnie dydaktyczne przypowieści.

Zdzisław Pierścionek

Decyzja o dywersyfikacji firmy

Podstawowym dylematem strategicznym każdej firmy jest określenie kierunków jej ekspansji w aspekcie rozwoju struktury działalności oraz rynku. Są trzy podstawowe kierunki ekspansji firmy, tj.:

- koncentracja na jednym biznesie, a więc specjalizacja,
- ekspansja na zasadzie powiązań technologicznych lub/i powiązań z rynkiem, czyli integracja pionowa, oraz
- dywersyfikacja, a więc ekspansja na dziedziny nie związane z dotychczasową działalnością firmy.

W niniejszym artykule rozpatrzmy problemy decyzji o dywersyfikacji, a więc dylemat: specjalizować się, czy dywersyfikować, co stanowi zasadniczy problem strategiczny każdej firmy.

Dywersyfikacja produkcji oznacza wejście firmy do innych sektorów, oznacza wzbogacenie struktury produkcji firmy o wyrób lub wyroby odmienne od wytwarzanego dotychczas, tj. zaspokajające inne potrzeby niż obecny. Wyróżnia się dwa podstawowe modele strategii dywersyfikacji, a mianowicie dywersyfikację pokrewną (*related diversification*) oraz dywersyfikację niepokrewną (*unrelated*). Modele te wyodrębniono wychodząc z pojęcia „rdzenia umiejętności” firmy (*core skill*), które oznacza zbiorową zdolność firmy do sprawnego i efektywnego łączenia wiedzy o rynku oraz technologii w celu osiągnięcia zysku, wzrostu i przetrwania na rynku, na którym firma konkuruje. Dywersyfikacja pokrewna produkcji oznacza ekspansję firmy na nowe wyroby, których produkcja lub/i sprzedaż leżą w obrębie rdzenia umiejętności tej firmy. Natomiast dywersyfikacja niepokrewna (odmienna) produkcji oznacza wprowadzenie nowych produktów, wymagających umiejętności leżących poza rdzeniem umiejętności danej firmy.

Determinanty decyzji o dywersyfikacji (tj. odpowiedź na pytanie dywersyfikować się czy nie) oraz jej kierunkach i poziomie są różnie ujmowane. Pionierzy badań w dziedzinie dywersyfikacji sformułowali szeroką gamę warunków prowadzących do dywersyfikacji. H.I. Ansoff w swojej pierwszej opublikowanej na temat dywersyfikacji pracy stwierdza, że jeżeli firma nie ma perspektyw wzrostu w swojej dotychczasowej dziedzinie lub/i niepewność otoczenia jest wysoka, to należy się dywersyfikować¹⁾. W dalszych swoich pracach przedstawił Ansoff rozbudowaną koncepcję analizy stanowiącej podstawę do tej decyzji, biorąc pod uwagę mocne i słabe strony firmy, konkurentów oraz potencjalne możliwości przemysłu, które może wykorzystać dana firma²⁾.

Pionier teorii rozwoju firmy, E. Penrose, warunki dywersyfikacji firmy formułuje podobnie jak H.I. Ansoff. Stwierdza, iż należy rozważyć, czy:

- firma nie ma możliwości rozwoju w swojej dziedzinie,
- zasoby firmy są wystarczające, aby utrzymać się w swojej dziedzinie oraz wyjść na nowe,
- istnieją zasoby, ale i umiejętności aby wejść na nowe dziedziny,
- czy nowe dziedziny są możliwe do opanowania oraz czy są zyskowe³⁾.

Zespół autorów: Ansoff, Anderson, Norton i Weston, w kontekście połączeń firm, stwierdza, że firma, która ma niewielkie perspektywy wzrostu w swojej dziedzinie powinna łączyć się (dywersyfikować) z firmami działającymi w sektorach szybko rosnących. Wysoka niestabilność sprzedaży powinna skłaniać do połączenia z firmą mającą stabilne dochody. Firma z wąską bazą technologiczną powinna szukać firmy z umiejętnościami badawczo-rozwojowymi w zakresie kilku technologii. Firma z ograniczonymi umiejętnościami i organizacją w dziedzinie marketingu powinna się łączyć z firmą silną w tym aspekcie⁴⁾.

Autorzy jednej z najlepszych prac nt. dywersyfikacji, M. Salter i W. Weinhold, za najważniejsze przesłanki dywersyfikacji uważają:

- 1) łagodzenie spadku sprzedaży związanego z osiągnięciem dojrzałej fazy cyklu życia wyrobu,
- 2) rezultaty firmy w dziedzinie badań i rozwoju (B+R),
- 3) nacisk konkurencji⁵⁾.

Na podstawie powyższych propozycji oraz nowych badań⁶⁾ można sklasyfikować podstawowe determinanty decyzji o dywersyfikacji w następującej grupie:

- cechy otoczenia,
- wielkość firmy,
- poziom technologii (naukochłonność),
- sytuacja finansowa i zasoby firmy.

Syntetyczny wpływ otoczenia, tj. wszystkich jego aspektów, jest ujęty przez analizę współzależności etapu rozwoju gospodarczego i społeczno-politycznego, determinującej etapy rozwoju przedsiębiorstwa oraz strategii rozwoju firmy. Analizę tej współzależności przeprowadził A. Chandler. Wyodrębnił on trzy etapy rozwoju przedsiębiorstwa, tj.:

- etap o orientacji produkcyjnej,
- etap o orientacji marketingowej,
- etap o orientacji globalnej.

Według teorii A. Chandlera dla etapu pierwszego charakterystyczne są strategie specjalizacji oraz ekspansji poziomej, dla drugiego strategii ekspansji

sji geograficznej oraz integracji pionowej, a dla trzeciego charakterystyczna jest dywersyfikacja⁷⁾. Tak więc wraz z rozwojem otoczenia, wzrostem jego zmienności, złożoności oraz niepewności, zmieniają się zachowania strategiczne firmy. Otoczenie tzw. globalne charakteryzuje się bardzo wysoką złożonością i zmiennością otoczenia, a dywersyfikacja stanowi jedną z podstawowych metod dostosowania się firm do tych cech otoczenia. Rzeczywiście dywersyfikacja firm krajów wysoko rozwiniętych stała się w latach 50. i 60., czyli w trzecim etapie, powszechna, szczególnie wśród dużych firm.

Dywersyfikacja jest cechą, przede wszystkim, jak wspomniano, dużych firm. Analizy procesów dywersyfikacji zgodnie stwierdzają silną współzależność stopnia dywersyfikacji oraz wielkości firmy. Wpływ jest tu obustronny: duża firma ma warunki do dywersyfikacji (odpowiednie zasoby finansowe, kadrowe, renomę, kontakty), a z drugiej strony dywersyfikacja stwarza warunki do dalszego wzrostu firmy, w tym dalszej dywersyfikacji.

Badania jednoznacznie wykazują, że w miarę wzrostu wielkości firmy rośnie stopień jej zdywersyfikowania. Analizy stopnia dywersyfikacji 200 największych brytyjskich firm przemysłu przetwórczego wskazują, że stopień ich dywersyfikacji jest wysoki⁸⁾.

Podobne badania przeprowadzone wśród 1 000 dużych przemysłowych firm USA również wskazują na ścisłą zależność stopnia dywersyfikacji oraz wielkości firmy. Największe firmy działały w latach 50. w 6 i więcej przemysłach (80% liczby firm w grupie największych działało w 16 i więcej przemysłach), wśród firm o średniej wielkości 60% ich liczby działało w 6 do 15 przemysłach, a 15% w 16 do 50. W grupie największych firm, 20% działało w 6 i więcej przemysłach, a 2% w 16 i więcej⁹⁾.

Dywersyfikacja, jak wskazują na to przesłanki teoretyczne oraz analizy empiryczne, jest cechą przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, a jej stopień wzrasta wraz ze wzrostem rozmiarów firmy.

Dywersyfikacja jest objaśniana, poza wielkością firmy, przez stopień naukochłonności danego przemysłu. Generalnie stwierdzono, iż im wyższy stopień naukochłonności przemysłu, tym wyższy stopień dywersyfikacji. Na przykład Amey i Hassid stwierdzili, iż w brytyjskim przemyśle przetwórczym 1/5 do 2/3 zmienności stopnia dywersyfikacji firmy (mierzonej udziałem pozapodstawowych przemysłów w całkowitej produkcji firmy) jest objaśniane przez zmiany technicznego uzbrojenia pracy. Wzrost o 10% zatrudnienia w grupie pracowników badawczych pociąga za sobą 3–4% wzrost stopnia dywersyfikacji¹⁰⁾. Relatywnie wysoki poziom dywersyfikacji w przemysłach naukochłonnych jest związany z szybkimi zmianami technologii oraz wysoką dynamiką rozwoju w tych dziedzinach. Ponadto duże firmy działające w naukochłonnych przemysłach z reguły bazują na własnych laborato-

riach badawczo-rozwojowych. W takich firmach często, ze względu na specyfikę produktu i technologii, rozwinięte są własne usługi produkcyjne. Tak więc firmy te zatrudniają wysoko wykwalifikowany personel reprezentujący różne umiejętności oraz posiadają rozbudowaną i elastyczną wewnętrzną strukturę. Wszystko to stwarza bardzo dobre warunki do dywersyfikacji¹¹⁾.

Wielu specjalistów w dziedzinie zarządzania strategicznego za podstawową przesłankę decyzji o dywersyfikacji uważa sytuację finansową firmy, przy czym jedni twierdzą, że firmy dywersyfikują się jeżeli są w dobrej sytuacji finansowej, a inni, jeżeli w złej. Peters i Waterman, na podstawie swoich badań, stwierdzają, że dywersyfikacja jest rezultatem słabych lub bardzo dobrych wyników finansowych firmy w jej działalności podstawowej¹²⁾. Pogarszające się wyniki są impulsem do dywersyfikacji – stwierdza m.in. Burgelman¹³⁾. Pogarszanie się wyników firmy wynika z reguły z kurczenia się rynku na dany produkt (spadkowej fazy cyklu rozwoju produktu), a więc braku perspektywy rozwoju firmy w tej dziedzinie. Implikuje to decyzję o wprowadzeniu nowych wyrobów (wzrostowych), czyli dywersyfikacji.

Bardzo istotną przesłanką decyzji o dywersyfikacji jest istnienie w danej firmie nadmiaru zasobów: nadmiaru zasobów fizycznych (zdolności produkcyjnej), nadmiaru umiejętności (szczególnie bazy B+R oraz zarządzania), oraz, jak wspomniano, zasobów finansowych. Ponadto należy stwierdzić, że decyzja o dywersyfikacji zostanie podjęta tylko wówczas, jeżeli istnieją realne możliwości wejścia na nowe przemysły, czyli jeżeli są szanse konkurowania z powodzeniem na nowych rynkach.

Przejdźmy następnie do przesłanek decyzji o modelu dywersyfikacji w aspekcie: dywersyfikacja pokrewna, dywersyfikacja niepokrewna. Wybór ten jest uwarunkowany przez:

- cele, jakie firma zamierza w wyniku dywersyfikacji osiągnąć,
- strukturę zasobów firmy,
- cechy rynku i przemysłu, na który zamierza wejść dana firma.

Jeżeli firma dąży przede wszystkim do poprawy zyskowności, to wybiera kierunki dywersyfikacji pokrewne. Jak wykazują przesłanki teoretyczne (efekty synergiczne), a także badania empiryczne, które stwierdzają wyższą zyskowność dywersyfikacji pokrewnej, taki właśnie model realizuje ten cel. Jeżeli firma dąży przede wszystkim do szybkiego wzrostu, to wówczas często wybiera dywersyfikację niepokrewną, gdyż możliwości wzrostu w przemysłach pokrewnych mogą być ograniczone. W przypadku gdy celem firmy jest przede wszystkim wzrost bezpieczeństwa finansowego firmy, wówczas skłania to do wyboru dywersyfikacji niepokrewnej, co jest związane z większym wpływem tego modelu dywersyfikacji na stabilność wyników.

Struktura zasobów istotnie wpływa na kierunki

dywersyfikacji. Kompleksowe traktowanie zasobów firmy jako determinanty decyzji o dywersyfikacji i jej kierunkach oznacza tzw. podejście zasobowe (*resource – based approach*) w tej problematyce. Zasoby od dawna uznawane były za jeden z kluczowych czynników wyjaśniających dywersyfikację (Penrose: (1959)). Rumelt (1974) pisze o „rdzeniu umiejętności firmy” (*core skill*), które mogą być zastosowane na pokrewnych rynkach. Również w nowszych pracach przypisuje się zasobom firmy wiodącą rolę jako determinanty decyzji o kierunkach dywersyfikacji¹⁴. Badania empiryczne potwierdzają powiązania między dywersyfikacją a strukturą zasobów firmy: firmy na ogół dążą do dywersyfikacji w kierunku przemysłów, które stosują podobne zasoby do ich własnych¹⁵. Jedną z podstawowych przesłanek decyzji o dywersyfikacji jest, jak już wspomniano, nadmiar zasobów posiadanych przez firmę (czyli niepełne wykorzystanie będących w dyspozycji firmy zasobów). Wynika stąd, że struktura zasobów firmy określa kierunki ekspansji.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego można wyodrębnić trzy klasy zasobów:¹⁶

- fizyczne,
- zasoby niematerialne,
- zasoby finansowe.

Zasoby klasy pierwszej charakteryzują się bardzo małą elastycznością, zasoby klasy drugiej większą, natomiast elastyczność zasobów finansowych jest bardzo wysoka. Stąd nadmiar zasobów fizycznych oraz niematerialnych prowadzi z reguły do wejścia na rynki pokrewne, natomiast nadmiar zasobów finansowych może prowadzić do dowolnego rodzaju dywersyfikacji. Zasoby fizyczne to maszyny i urządzenia oraz budynki. Mogą one być zastosowane w innych przemysłach, ale o pokrewnej technologii. Tak więc jeżeli nadmiar zasobów fizycznych motywuje do dywersyfikacji, to ma ona charakter pokrewny. Zasoby niematerialne to umiejętności, możliwości innowacyjne firmy, a także nazwa (marka) firmy. Szczególne znaczenie mają możliwości bazy badawczo-rozwojowej firmy. Jeżeli są one w nadmiarze, to jest to bardzo istotna przesłanka do dywersyfikacji. Częstym przypadkiem w pracach zespołów badawczo-rozwojowych jest powstanie wynalazków nie związanych z istniejącą działalnością firmy. Wówczas z reguły następuje dywersyfikacja na bazie tych wynalazków. Również istotne znaczenie mają umiejętności marketingowe firmy. Jeżeli wyróżniają one firmę, to jest to przesłanka do dywersyfikacji, gdyż umiejętności te mogą być skutecznie zastosowane na wielu rynkach, bez ujemnego wpływu na dotychczasową działalność. Nazwa firmy może być wykorzystana do różnych nowych produktów z niewielkim lub żadnym ujemnym efektem dla działalności podstawowej.

Zasoby finansowe są dzielone na dwa rodzaje:

- zasoby wewnętrzne,
- fundusze zewnętrzne.

Twierdzi się ogólnie, że niższy poziom zasobów

wewnętrznych (w stosunku do zewnętrznych) prowadzi do niższego poziomu dywersyfikacji niepokrewnej i odwrotnie. Dywersyfikacja jest uważana przez rynek kapitałowy za ryzykowną, stąd jest ona związana głównie z funduszami wewnętrznymi.

Badania empiryczne wskazują na jeszcze inne wpływy na model dywersyfikacji. Stwierdzono na przykład, że istnieje związek między kapitałochłonnością a dywersyfikacją pokrewną, tj. firmy działające w przemysłach o wysokiej kapitałochłonności skłaniają się ku dywersyfikacji pokrewnej¹⁷. Z badań wynika, że duże rozmiary firmy są związane z dywersyfikacją niepokrewną. Określone znaczenie ma wyjściowy model dywersyfikacji: firma zdywersyfikowana w kierunku pokrewnym nie jest skłonna podejmować jej w kierunku niepokrewnym¹⁸.

Wybór konkretnego przemysłu, na który wejdzie dana firma w ramach dywersyfikacji pokrewnej, a także niepokrewnej, jest zależny od charakteru rynku i przemysłu, na który wchodzi dana firma. Decydujące są takie cechy rynku jak: faza cyklu rozwoju produktu, charakter konkurencji, poziom zyskowności, bariera wejścia i masa krytyczna wejścia. Ponadto konkretny wybór związany jest z metodą realizacji dywersyfikacji w aspekcie metoda wewnętrzną, metoda zewnętrzną.

Decyzja o dywersyfikacji firmy, czyli przekształceniu jej z wyspecjalizowanej, działającej w jednym sektorze, w zróżnicowaną (zdywersyfikowaną), działającą w kilku sektorach, jest decyzją przełomową, o zasadniczym znaczeniu dla dalszego bytu firmy. Jest to decyzja ryzykowna i wymagająca dużych nakładów. Oznacza wejście firmy na nowe rynki, i, na ogół, nowe technologie, a więc i nowe rynki zaopatrzeniowe, co pociąga za sobą konieczność zasadniczych zmian struktur przedsiębiorstwa. Decyzja o dywersyfikacji musi więc być podjęta ze szczególną ostrożnością. Firma może się zdywersyfikować, jeżeli osiągnie określony stopień dojrzałości, co oznacza osiągnięcie średniej lub dużej skali działalności oraz odpowiednie wykształcenie umiejętności firmy. Jak wykazują badania, dywersyfikacja dotyczy firm dużych, a także średnich, natomiast nie dotyczy firm małych. Mała, nowo założona firma działa w początkowym okresie swojego istnienia w jednym sektorze oraz na rynku krajowym. Jej ekspansja w tym okresie przebiega głównie na zasadzie ekspansji rynkowej w sekwencji: rynek lokalny → rynek regionalny → rynek krajowy. Dalszym etapem rozwoju nowo założonej firmy jest integracja pionowa lub/i globalizacja. Następnym i najwyższym etapem rozwoju jest dywersyfikacja¹⁹. Zatem dywersyfikacja dotyczy firm, które mają przewagę konkurencyjną i które osiągnęły znaczącą skalę działania. Okres od powstania nowej firmy do jej zaawansowanej, tj. zdywersyfikowanej struktury wynosi obecnie 8–10 lat, choć różnie kształtuje się w różnych sektorach.



PRZYPIISY

- ¹⁾ H.I. ANSOFF, *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review”, vol. 35, 1957.
- ²⁾ H.I. ANSOFF, *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill Book Comp., N.Y. 1965, s. 6.
- ³⁾ E. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959, s. 136.
- ⁴⁾ H.I. ANSOFF, T.A. ANDERSON, F. NORTON, J.F. WESTON, *Planning for Diversification through Merger*, [w:] *Business Strategy*, Penguin Books, Middlesex 1969, s. 296.
- ⁵⁾ M.S. SALTER, W.A. WEINHOLD, *Diversification through Acquisition*, The Free Press, N.Y. 1979, s. 3.
- ⁶⁾ Por. m.in. N. RAMANUJAM, P. VARADARAJAN, *Research on Corporate Diversification: A Synthesis*, „Strategic Management Journal”, vol. 10, 1989.
- ⁷⁾ A.D. CHANDLER, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 14–16.
- ⁸⁾ M.A. UTTON, *Large Firm Diversification in British Manufacturing Industry*, „Economic Journal”, vol. 87, March 1977.
- ⁹⁾ H.I. ANSOFF i in., *Planning for Diversification through Merger*, op.cit., s. 294.
- ¹⁰⁾ J. HASSID, *Recent Evidence on Conglomerate Diversification in UK Manufacturing Industry*, Manchester School, vol. 43, 1975; L.R. AMEY, *Diversified Manufacturing Business*, „Journal of the Royal Statistical Society”, vol. 127, 1964.
- ¹¹⁾ Por. m.in. E. PENROSE, op.cit. s. 106 oraz M.A. UTTON, *Diversification, Mergers and Profit Stability*, „Business Ratios”, Issue 1, 1969, s. 24.
- ¹²⁾ T.J. PETERS, R.H. WATERMAN, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, N.Y. 1982.
- ¹³⁾ R.A. BURGELMAN, *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*, „Management Science”, vol. 29, 1983.
- ¹⁴⁾ Por. m.in. R.E. CAVES, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge Univ. Press, Cambridge 1982; D.J. LECRAW, *Diversification Strategy and Performance*, „Journal of Industrial Economics”, vol. 33, 1984; D.J. TEECE, *Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm*, „Journal of Economic Behaviour and Organization”, vol. 3, 1982.
- ¹⁵⁾ A. LEMELIN, *Relatedness in the Patterns of Industry Diversification*, „Review of Economics and Statistics”, vol. 64, 1982.
- ¹⁶⁾ S. CHATTERJEE, B. WERNERFELT, *The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*, „Strategic Management Journal”, vol. 12, 1991; D.J. TEECE, *Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm*, „Journal of Economic Behaviour and Organization”, vol. 3, 1982.
- ¹⁷⁾ S.L. BARTON, *Diversification Strategy and Systematic Risk*, „Academy of Management Journal”, vol. 31, 1988; R.A. BETTIS, *Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms*, „Strategic Management Journal”, vol. 2, 1981.
- ¹⁸⁾ CHATTERJEE, B. WERNERFELT, op.cit.
- ¹⁹⁾ Por. np. Ch. HILL, G. JOHNSON, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1992, s. 202.

Zdzisław Pierścionek

Strategie rozwoju firmy

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996

Książka przedstawia w usystematyzowany sposób najważniejsze strategie rozwoju przedsiębiorstwa: cechy tych strategii, zasady i metody ich wyboru oraz zakres zastosowania i efekty poszczególnych strategii podejmowanych w przedsiębiorstwach krajów rozwiniętych. Prezentowane i analizowane są m.in. takie strategie rozwoju, jak: specjalizacja, dywersyfikacja, penetracja rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu, strategie integracji pionowej, integracji poziomej, strategie ekspansji globalnej. W zakresie strategii konkurencji (stanowiących bazę rozwoju) analizowane są strategie przedsiębiorcze, strategie kooperacyjne, strategie bazujące na przewadze czasowej, umiejętnościach oraz zdolnościach firmy, a także klasyczne strategie konkurencji, tj. przywództwo kosztowe, dyferencjacja oraz koncentracja.

Książka koncentruje się na dwóch etapach procesu zarządzania strategicznego: na generowaniu i wyborze strategii oraz analizie strategicznej. Tekst jest uporządkowany według etapów procesu

zarządzania strategicznego oraz poziomów zarządzania strategicznego. Rozdziały pierwszy i drugi stanowią wprowadzenie, w którym przedstawiono rozwój zarządzania strategicznego oraz podstawowe warianty koncepcji strategicznych. W rozdziałach trzecim i czwartym przeanalizowany został proces zarządzania strategicz-

nego oraz cele, zakres i metody analizy strategicznej. W rozdziale piątym prezentowane są strategie konkurencji (strategie na poziomie jednostek strategicznych), a w rozdziale szóstym strategie na poziomie firmy. W rozdziale siódmym przedstawiono i zanalizowano portfelowe metody formułowania strategii. W końcowych rozdziałach: ósmym, dziewiątym i dziesiątym rozwinięte są podstawowe strategie rozwoju, tj. dywersyfikacja, połączenia i alianse strategiczne oraz globalizacja.

Niniejsza książka powstała na podstawie prac Autora dotyczących tematu „Kształtowanie strategii rozwoju firmy”, realizowanych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej.

Praca przeznaczona jest dla studentów uczelni ekonomicznych oraz kierunków zarządzania innych uczelni, a także dla praktyków zatrudnionych w przedsiębiorstwach oraz konsultantów.

Ze wstępu

Stanisław Chęłpa

Skuteczne kierowanie (II)

Ponad cechami osobowości

Niepowodzenia w wyjaśnianiu sukcesu kierowniczego poprzez odwoływanie się do cech osobowości były powodem poszukiwania wyjaśnień innego rodzaju. Proces kierowania ujmować zaczęto w kategoriach zachowań kierowniczych. Świadomie zrezygnowano przy tym z pojęcia osobowości, dość abstrakcyjnego i ponoć ważnego dla regulacji ludzkiego postępowania konstruktów teoretycznych, najczęściej zresztą diagnozowanego za pośrednictwem „głym okiem” widocznych zachowań. Łatwo dostrzec można pragmatyzm tego podejścia. Wiąże się on np. z wolnym od zbędnych wartościowań etycznych pomiarem i wynikającą z niego późniejszą oceną nie tyle ludzi czy ich osobowości, lecz konkretnych zachowań ujawnianych w konkretnym czasie i miejscu. Prostsza wydaje się również możliwość wyuczenia się pożądanego wzoru zachowań i „spontaniczne” zmienianie się przez to tzw. osobowości niż bezpośredni sposób zmieniania czegoś, co z natury swej ma być właśnie mało plastyczne, czy też trudniej poddające się modyfikacjom.

W omawianym nurcie teoretycznym do „obróbki” danych, uzyskiwanych w badaniach, stosowano wielozmiennową metodę statystyczną – analizę czynnikową. Pozwalała ona, na bazie interkorelacji zachodzących pomiędzy wieloma pojedynczymi zachowaniami, sprowadzić ich ilość do podstawowych, niezależnych w stosunku do siebie wiązek (czynników).

Warto chyba w tym miejscu przypomnieć dziś już klasyczne, lecz nadal inspirujące rezultaty badań prowadzonych przez Instytut Badań Przemysłowych Uniwersytetu Stanowego Ohio w USA. Okazało się, iż zachowania kierownicze da się sprowadzić do czterech zasadniczych czynników-wymiarów [2]. Uwzględniając ich ważność, były to kolejno:

- Wzgląd na innych, czyli zachowania wskazujące na wzajemne zaufanie i szacunek, przyjazne relacje oraz wspieranie poczynań podwładnych,
- Inicjowanie struktury, czyli zachowania definiujące i strukturalizujące działalność własną i podwładnych z punktu widzenia osiągania zamierzonych celów zadaniowych,
- Nacisk na produkcję, czyli zachowania motywujące podwładnych do wzmoczenia wysiłku na rzecz realizacji planowanych przedsięwzięć,
- Świadomość uwarunkowań społecznych, czyli zachowania świadczące o wrażliwości i zdawaniu sobie sprawy ze społecznych zależności oraz nacis-

ków wewnątrzgrupowych i organizacyjnych oraz pochodzących ze społecznego otoczenia firmy.

Nowszym ujęciem teoretycznym, wpisującym się w behawioralne koncepcje kierowania, jest zapewne propozycja Stéphana J. Motowidlo [8]. Wyróżnione zostały w niej trzy, typowe dla menedżera, grupy umiejętności wraz z charakterystycznymi dla nich przejawami behawioralnymi. Są to:

- Umiejętności interpersonalne, na które składają się:
 - przywództwo – osiąganie celów wraz z innymi i dzięki nim, kierowanie ludźmi w celu wykonania określonych zadań, motywowanie podwładnych, ocenianie, szkolenie i korygowanie zachowań innych,
 - praca w zespole – współpraca z innymi, stawianie interesów zespołowych i firmy ponad osobiste korzyści, okazywanie zainteresowania dla potrzeb i uczuć podwładnych,
 - zdecydowanie – przejawianie inicjatywy i wykorzystywanie nadarżających się okazji, skuteczne przekonywanie innych do własnych pomysłów i rozwiązań, obstawanie przy własnym zdaniu,
 - negocjacyjność – aktywne poszukiwanie porozumienia w sytuacjach spornych, uważne wysłuchiwanie opinii innych, skłonność do zmiany zdania po uzyskaniu nowych i przekonywających informacji;
- Umiejętności rozwiązywania problemów, konstytuowane przez:
 - zorganizowanie – metodyczność i systematyczność przy rozwiązywaniu wszystkich aspektów problemu, zwracanie uwagi na szczegóły, wypracowywanie i ocena rozwiązań alternatywnych, antycypowanie trudności i sposobów ich pokonywania, wskazywanie priorytetów działania,
 - pomysłowość – szybka przyswajalność informacji, rozumienie zależności między różnymi informacjami, łatwość w generowaniu nowych rozwiązań, innowacyjna i twórcza postawa przy rozwiązywaniu nawet trudnych problemów,
 - napęd (siła motywacji) – wychodzenie naprzeciw trudnościom, dążenie do jak najlepszego realizowania zadań, podejmowanie problemów wykraczających poza obszar obowiązków służbowych, wytrwałość i nieustępliwość w pokonywaniu trudności, koncentrowanie całej energii na osiągnięciu sukcesów w pracy,
 - odporność na stres – zrównoważenie emocjonalne i umiar w sytuacji presji, akceptowanie niepowo-



dzeń i konstruktywne wychodzenie z kryzysu, chłodne i rozważne wychodzenie z sytuacji krytycznych, samokontrola emocji, powstrzymywanie się od wybuchów gniewu i irytacji;

■ Umiejętności komunikacyjne, w skład których wchodzi:

● komunikacja pisemna – prosty i zrozumiały sposób pisania, wykorzystywanie urzędowego słownictwa i stylu, znajomość i odpowiednie używanie form przekazu typowych dla kontaktów biznesowych (np. not, sprawozdań itp.),

● komunikacja werbalna – prosty i zrozumiały sposób mówienia, stosowanie urzędowego słownictwa i gramatyki oraz umiejętne wykorzystywanie „języka ciała” (np. mimiki, układu ciała itp.), wzmacniającego przesyłane komunikaty werbalne.

Ambicją badaczy reprezentujących behawioralne koncepcje kierowania było wypracowanie na tyle ogólnych wymiarów zachowania, by odnosiły się do szerokiego zakresu menedżerów i cechowały się transsytuacyjnością. Poszukiwano zatem – podobnie jak w przypadku koncepcji cech kierowniczych (omówionych w poprzednim numerze „PO”) – uniwersalnych, z tym jednak, że behawioralnych czynników, które najmocniej odpowiadać mają za sukces w spełnianiu funkcji kierowniczych.

Mimo programowego odejścia od osobowości kierownika i skoncentrowania się na jego zachowaniach, i nad koncepcjami behawioralnymi „krąży widmo osobowości”. Bo jak inaczej, niż uwarunkowaniami osobowościowymi właśnie, wyjaśniać najbardziej typowe zachowania kierownicze? Przykładowo, wzgląd na innych (zob. badania Uniwersytetu Ohio) warunkować może empatia – zdolność wczuwania się w stany emocjonalne innych, natomiast przywództwo (zob. koncepcja Motowidlo) wyznaczane może być m.in. przez osobowościową tendencję do wpływania na pracownicze postawy i zachowania. Takie zaś kategorie, jak siła motywacji czy odporność na stres (również z koncepcji Motowidlo) są wręcz zaliczane do właściwości osobowościowych człowieka.

Fred E. Fiedler [4] to wybitny przedstawiciel kolejnego nurtu badawczego, określanego anglojęzycznym skrótem myślowym *great time*. Sytuacyjna koncepcja kierowania jego autorstwa należy do tych nielicznych, które dziś jeszcze u jednych wzbudzają fale krytyki, drugich zaś pobudzają i inspirują do twórczych przedsięwzięć badawczych.

Zdaniem Fiedlera skuteczność kierowania, a dokładniej stylu kierowania zależy od stopnia jego dopasowania do sytuacji, w jakiej jest używany. Sytuację, jej „korzystność – niekorzystność”, tworzą trzy składowe:

● stosunki między przełożonym a podwładnymi, których jakość wyznaczana jest przez wzajemne wspieranie poczynań, poważanie, akceptację i zaufanie (spośród elementów sytuacji właśnie ten uznawany jest za najważniejszy dla jej oceny),

● struktura zadania, którą określają: sprecyzowanie wymagań związanych z zadaniem, wyrazistość

celu i wewnętrzne ustrukturalizowanie (tj. podcele i etapy dochodzenia do nich),

● władza kierownika związana z formalnie zajmowaną pozycją, która jest zdeterminowana przez możliwość zatrudniania i zwalniania z pracy, przeniesienia na inne stanowiska (tj. awansowania i degradowania), podwyższania lub obniżania wynagrodzenia.

W sytuacjach bardzo korzystnych i bardzo niekorzystnych efektywnie pełnią swą funkcję kierownicy „zorientowani na zadania”. Natomiast w sytuacjach umiarkowanie korzystnych, bądź też umiarkowanie niekorzystnych, bardziej skuteczni okazują się kierownicy „zorientowani na stosunki międzyludzkie”. Myśl o dopasowaniu podejmowanych działań do warunków, w jakich działanie ma przebiegać, nie jest aż tak nowa. Sformułował ją już Niccolo Machiavelli [7, s. 211]. *„Powodzenie lub niepowodzenie ludzkich poczynań związane jest ze zdolnością dostosowania się do okoliczności. (...) Najmniej błędzi i największe odnosi sukcesy ten, kto dostosowuje swe postępowanie do okoliczności, nakazując postuszeństwo własnemu usposobieniu”*.

Kierownicy namawiani są więc do elastyczności w stosowaniu stylu kierowania. Powinni oni, zanim zaczną kierować, zorientować się w poziomie korzystności sytuacji. Stawia się im więc zasadniczy wymóg skutecznego działania – trafnego ocenienia warunków, w jakich mają działać. Ich zadanie, wcale niełatwe, polega na nabraniu dystansu do siebie, jako działającego podmiotu i do innych elementów sytuacji, w jakiej przebiegać ma kierowanie. Czynność ta, jak można się domyślać, ma być „wyprana” z emocji i uczuć i mieścić się w sferze czysto poznawczej. Adekwatność spostrzegania sytuacji uwarunkowana jest w znacznej mierze cechami osobowości spostrzegającego, np. poziomem neurotyczności (labilności emocjonalnej), treścią posiadanych stereotypów poznawczych czy też ich centralnością lub peryferycznością, a więc miejscem w strukturach poznawczych, wyznaczającym siłę oddziaływania na zachowanie. Jak widać, również i w tej koncepcji uwzględnia się cechy osobowościowe menedżera.

Fred Fiedler uważa, iż kierownicy mogą mieć trudności ze zmienianiem stylu kierowania tak, by pasował do aktualnych warunków zewnętrznych. Preferują oni bowiem na bazie posiadanych cech osobowości określone style kierowania. Mogą więc, by być w zgodzie z omawianą koncepcją, w sposób mało umiejętny, czasem wręcz karykaturalny, stosować styl odpowiadający co prawda sytuacji, lecz będący w znacznej sprzeczności z ich predyspozycjami osobowościowymi. Czy takie zachowanie będzie skuteczne i przybliży kierownika i jego zespół do realizacji stawianych celów? Pytanie to, z wielu względów, niech pozostanie bez odpowiedzi.

Jeśliby jednak w takiej sytuacji znalazł się kierownik, Fiedler daje mu, jak mogłoby się zdawać, dość prostą radę. Zmienić należy nie styl, lecz sytuację i to w takim kierunku, aby jak najlepiej pasowała

do preferowanego stylu kierowania. I znów, jak widać, następuje odwołanie się do osobowości kierownika i umiejętności na niej bazujących, które nazwać by można „biegłością socjotechniczną”. Menedżer ma więc nie tyle nadażać za sytuacją przystosowując się do niej, co „siłą” swej osobowości tworzyć ją i kreować.

Stwierdzenie to znajduje odzwierciedlenie w najnowszej literaturze przedmiotu. Zauważalna staje się bowiem tendencja teoretyczno-badawcza nawiązująca do pojęcia charyzmy. Trzeba jednak od razu zaznaczyć, iż charyzma nie jest już rozumiana w sposób tradycyjny (tak choćby, jak u Maxa Webera czy Carla von Clausewitza), jako coś, z czym człowiek się rodzi. Oczywiście opiera się ona na elementach wrodzonych (np. na sile układu nerwowego czy temperamencie), jednakże jej ujawnienie się ma niewiele wspólnego z genami. Jak pisze Kazimierz Obuchowski [9, s. 127–128] – „*Chodzi o właściwość człowieka przejawiającą się tym, że w różnych układach społecznych (...) lub zawodowych, uzyskuje on wyróżniającą się, znaczną pozycję. W ślad za tym idzie większa łatwość w przeprowadzaniu swoich planów, w neutralizacji zagrożeń i w zdobywaniu przychylności otoczenia.*”

Tezę tę potwierdzają przykłady. Gen. George Patton – to znany amerykański dowódca, uchodzący za oficera obdarzonego charyzmą, Lee Iacocca – amerykański menedżer, również wskazywany jako charyzmatyczny przywódca. Ten sam krąg kulturowy, a różne wzory osób charyzmatycznych, wynikające z przynależności do różnych organizacji. Inność wzorów charyzmatyczności wyznaczana jest także przez odmienność kręgów kulturowych, w jakich przyszło żyć przywódcom. Zarówno amerykański prezydent John F. Kennedy, jak i Mahatma Gandhi, indyjski mąż stanu, choć tak różni, w powszechnej opinii uchodzą za charyzmatyków.

Jeśli charyzma była zależna tylko od genów, nie byłoby aż tylu jej wzorów. Dodatkowym argumentem przemawiającym przeciw wyjaśnianiu charyzmy poprzez odwoływanie się do procesów dziedziczności jest inny łatwy do zaobserwowania fakt. Są ludzie, o których mówi się, że charyzmę mieli, ale już stracili. Czy można zgubić coś, co jest wrodzone, na stałe dane człowiekowi?

Nie bez racji przyjmuje się, że w pewnych warunkach, w sytuacjach trudnych pojawia się u ludzi silny „głód” na przywódców obdarzonych charyzmą. Dla przykładu, cykl życia firmy to dwie krytyczne fazy: wchodzenie na rynek oraz inercja grożąca upadłością, wymagająca transformacji struktur organizacyjnych, produkowanego towaru lub świadczonych usług bądź też posiadanych przez załogę kwalifikacji [5]. Dlatego też przyjmuje się, iż ujawnianiu się charyzmy sprzyjają warunki środowiskowe. Kontynuując tę myśl stwierdzić można, że charyzmę nadają człowiekowi inni ludzie. Mówiąc obrazowo, należy wiedzieć, kiedy i który płot przeskoczyć, by być przez innych z aplauzem na rękach wyniesionym, a nie odrzuconym i wywiezionym na taczkach.

Mimo różnic między charyzmatycznymi przywódcami podjęto próby znalezienia tego, co dla nich typowe, najbardziej charakterystyczne. Zachowania sprzyjające uzyskaniu charyzmy określone zostały jako transformujące podwładnych [zob. 1, 10]. Zwiększają one ich zaangażowanie i wysiłek wkładany w realizowane zadania, nawet wówczas, gdy wykraczają poza służbowy zakres powinności. Powodują również jakościową zmianę relacji, jakie zachodzą pomiędzy przywódcą a przewodzonymi. Relacje te tracą na formalności, ewoluując w kierunku silnych i dodatnio zabarwionych więzów emocjonalnych. „*Ludzie z otoczenia osoby dysponującej charyzmą stwierdzają – jak zauważa, cytowany już, K. Obuchowski [9, s. 128] – że nie umieją oprzeć się jej wpływowi, że wywiera ona na nich wpływ niemal hipnotyczny, wyzwała w nich szczególne stany emocjonalne.*”

Zachowania przywódcy obdarzonego charyzmą określić można jako następujące [1, 3, 6, 10]:

- silne przekonanie o moralnej słuszności głoszonych idei i propagowanych zamierzeń,
- jasno wyrażane motywy przewodzenia,
- roztaczanie wyraźnych wizji, wydatnie różniących się od *status quo*, możliwych jednakże do pomyślenia przez przewodzonych (nie wychodzących poza ich myślowe granice),
- wyznaczanie celów dotyczących wartości ostatecznych (tzw. zadań dalekich) – np. godność, wolność czy samorealizacja, ważnych dla ogółu – potencjalnych zwolenników,
- demonstracja zachowaniem deklarowanych wartości i idei,
- realizowanie głoszonych idei z dużym zaangażowaniem i poświęceniem, z narażeniem często osobistych interesów, w tym nawet własnego zdrowia,
- pewność siebie i skuteczność w działaniu,
- umiejętność pozyskiwania zwolenników – ujawnianie biegłości socjotechnicznej,
- stawianie zwolennikom wysokich wymagań, z przekonaniem, że potrafią im sprostać.

Przedstawione zachowania charyzmatycznego przywódcy określa ich uniwersalność. Trzeba jedna pamiętać o tym, iż tak naprawdę, ograniczają się one do jednej klasy sytuacji – sytuacji trudnych i krytycznych. Wówczas to bowiem pojawia się społeczne zapotrzebowanie na silnego przywódcę, który zapewni poznawcze poczucie uporządkowania rzeczywistości, wyznaczy strategiczne cele działania, które moralnie uprawomocni i których osiągnięcie gwarantować ma przez swą dotychczasową skuteczność działania.

Zamiast podsumowania



przedstawionym – dwuczęściowym – opracowaniu zająłem się jedynie wycinkiem problematyki kierowania ludźmi. Próbowałem określić stan wiedzy psychologicznej na temat uwarunkowań skutecznego spełniania funkcji kierowniczych. I cóż się okazało?

Wszystkie omówione koncepcje wprost lub pośrednio wskazywały na wagę cech osobowości menedżera w determinowaniu skuteczności procesu kierowania ludźmi. Niestety nie wypracowano jak dotąd jednej, zwartej treściowo i logicznie teorii kierowania. Brak nawet zgody co do tego, czy osobowość jest nabywana i kształtowana w toku indywidualnego rozwoju, czy też jest przede wszystkim zdeterminowana genetycznie. Z całą pewnością stwierdzić można natomiast, że tym, co łączy badaczy (i to różnych orientacji teoretycznych) jest uleganie pokusie stworzenia modelu menedżera transsytuacyjnego – odnoszącego sukces w każdej sytuacji. Niestety zestawu cech osobowości czy też wzorca zachowań idealnego kierownika nie udało się ustalić.

Fakty te nie muszą wcale wynikać z nieporadności czy nieudolności badaczy i teoretyków, lecz bardziej ze złożoności (wielozmienności) natury analizowanego problemu. Być może jest tak, iż skuteczne kierowanie ludźmi jest sztuką, a nie wyuczalną umiejętnością, i nigdy w pełni nie będzie poznane czy też w bardzo precyzyjny sposób opisane. To, co decyduje o sukcesie, tkwi w osobowości człowieka, jest jednakże fenomenem mocno zindywidualizowanym, subtelnym, skutecznie wymykającym się próbom poznania metodą „szkiełka i oka”.

Stanisław Chęłpa

BIBLIOGRAFIA

[1] BASS B.M., AVOLIO B.J., *Developing transformatio-*

nal leadership: 1992 and beyond, „Journal of European Industrial Training”, 1990, 14, 21–27.

[2] BOWERS D.G., SEASHORE S.E., *Przewidywanie efektywności organizacji oparte na czteroczynnikowej teorii przywództwa*, [w:] W.E. SCOTT, L.L. CUMMINGS (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Tom II, PWN, Warszawa 1983.

[3] CONGER J.A., KANUNGO R.N., *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*, „The Academy of Management Review”, 1987, 12, 637–647.

[4] FIEDLER F.E., *Walidacja i poszerzenie warunkowego modelu przywództwa: przegląd badań empirycznych*, [w:] W.E. SCOTT, L.L. CUMMINGS (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Tom II, PWN, Warszawa, 1983.

[5] GOŚCINIŃSKI J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.

[6] HOUSE R.J., *A 1976 theory of charismatic leadership*, [w:] J.G. HUNT, L.L. LARSON (red.), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale 1977.

[7] MACHIAVELLI N., *Księżę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa 1984.

[8] MOTOVIDLO S.J., *Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich*, „Przeгляд Psychologiczny”, 1994, 3, 337–351.

[9] OBUCHOWSKI K., *Twórcza adaptacja*, KiW, Warszawa 1985.

[10] YAMMARINO F.J., BASS B.M., *Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach*, „Leadership Quarterly”, 1991, 2, 121–139.

Autor jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.



Akademia Controllingu

*prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu*

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

ÓŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dollina 78,
tel.: 41-10-65, 41-02-22, tel./fax: 41-13-85

Zapraszamy!

Marian Gorynia

Inflacja w biznes-planie

Jednym z istotnych elementów każdego biznes-planu jest projekcja podstawowych wielkości ekonomiczno-finansowych charakteryzujących projektowane przedsięwzięcie gospodarcze. Wielkości te to m.in.: przychody, wpływy, koszty, wydatki, wyniki finansowe, strumienie pieniężne, nakłady inwestycyjne, zmiany kapitału obrotowego netto itp.

Autorzy biznes-planu stoją przed rozstrzygnięciem dylematu: w jaki sposób w sporządzanych prognozach uwzględnić zjawiska inflacyjne? Stawiając zagadnienie poprawniej chodzi o to, jak ująć w biznes-planie przewidywane zmiany (wzrosty lub spadki) cen i kosztów. Nie trzeba przy tym czynić dłuższych wywodów żeby wykazać, że doniosłość rozstrzygnięcia zasygnalizowanego dylematu jest szczególnie duża w przypadku gospodarki, w której inflacja wyraża się w liczbach dwucyfrowych. W gospodarkach ze średnioroczną stopą inflacji rzędu 2-3% (np. Niemcy, Francja, Japonia) znaczenie zjawisk inflacyjnych dla adekwatności i wiarygodności prowadzonych prognoz jest zdecydowanie mniejsze.

Należy ponadto zaznaczyć, że sposób ujęcia inflacji przy sporządzaniu biznes-planu ma szczególnie daleko idące konsekwencje wtedy, gdy do oceny planowanego przedsięwzięcia chcemy wykorzystać metody dyskontowe, a więc metody uwzględniające zmieniającą się wartość pieniądza w czasie (np. metodę wartości bieżącej netto, metodę wewnętrznej stopy zwrotu, metodę zdyskontowanego czasu zwrotu itp.).

Trzeba także podkreślić, że tylko w stosunkowo niewielkiej części opracowań, książek, podręczników podnosi się poruszone tutaj zagadnienia. Większość z nich dostosowana jest do realiów występujących w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, w których stopy inflacji są zazwyczaj bardzo niskie i sposób ich uwzględnienia nie powoduje daleko idących konsekwencji dla jakości opracowanych prognoz. W warunkach polskich natomiast często popełniany jest błąd polegający na niekonsekwentnym uwzględnianiu zjawisk inflacyjnych przy sporządzaniu biznes-planów. Błąd ten wynika przeważnie z niezrozumienia następstw przyjmowanych założeń dla uzyskiwanych wyników prognoz. Konsekwencje te są szczególnie istotne w przypadku stosowania dyskontowych metod oceny przedsięwzięć gospodarczych.

W dalszej części opracowania podjęto próbę odpowiedzi na dwa pytania: jak można uwzględniać inflację w biznes-planie oraz jakie błędy są najczęściej popełniane i jak ich uniknąć?

Jak można uwzględnić inflację w biznes-planie?

G

eneralnie wyróżnia się dwa podejścia:

- prowadzenie rachunku w wielkościach nominalnych,

- prowadzenie rachunku w wielkościach realnych.

Prowadzenie rachunku w wielkościach nominalnych (bieżących) oznacza konieczność uwzględniania procesów inflacyjnych w odniesieniu do wszystkich elementów sporządzanej prognozy. Trzeba więc podjąć próbę przewidzenia zmian cen sprzedaży wyrobów, których dotyczy biznes-plan. Trzeba także prognozować zmiany poszczególnych elementów kosztów. Należy zwrócić uwagę na fakt, że dostępne zazwyczaj prognozy makroekonomiczne sporządzane przez rządy, banki centralne itp. cechuje tylko ograniczona przydatność do prognozowania cen i kosztów wytwarzania konkretnych produktów. Indeksy cen towarów konsumpcyjnych, cen produkcji sprzedanej przemysłu, cen zaopatrzeniowych, cen dóbr inwestycyjnych itp. mają charakter agregatowy, uśredniony. Jeśli dodatkowo wyroby, których dotyczy biznes-plan, mają być eksportowane, to należałoby odwołać się do prognoz zmian cen na rynkach zagranicznych, a także do prognoz kursów złotych do walut, w których byłyby rozliczane kontrakty eksportowe.

Zwolennicy prowadzenia rachunku w wielkościach nominalnych wskazują, że są one bardziej zrozumiałe dla menedżerów – na przykład oferty kredytowe banków określają zazwyczaj odsetki w wyrażeniu nominalnym¹⁾. W wielkościach nominalnych są także wyrażone historyczne sprawozdania finansowe, które są często bardzo pomocne przy sporządzaniu prognoz na przyszłość.

Przynajmniej części niedogodności wynikających z prognozowania w wielkościach nominalnych można uniknąć posługując się wielkościami stałymi (realnymi). Stałość oznacza w tym przypadku „zamrożenie” na przyszłość nominalnej wysokości cen i kosztów występującej w momencie sporządzania prognozy. Założenie o zamrożeniu dzisiejszych cen i kosztów na przyszłość jest równoznaczne z założeniem, że wzajemne proporcje cen i kosztów oraz proporcje między poszczególnymi elementami kosztów będą w przyszłości takie same, jak w czasie sporządzania prognozy. Jest to jednak założenie bardzo rzadko realistyczne. Najczęściej występują zmiany relacji poszczególnych elementów kosztów – na przykład koszty wynagrodzeń rosną szybciej niż ceny sprzedaży lub rosną szybciej niż inne pozycje kosztów. W takiej sytuacji poprawność rachunku wymaga, aby mimo założenia o stałości cen i kosztów do rachunku wprowadzić ich realne zmiany (zmiany nominalne pomniejszone o prognozowaną inflację).

Można łatwo wykazać, że spór pomiędzy zwolennikami prowadzenia rachunku w wielkościach nominalnych a zwolennikami prowadzenia rachunku w wielkościach realnych ma charakter dający się sprowadzić do zagadnień czysto technicznych. Oczywiście jest przy tym, że w zależności od przyjętego podejścia, różnić się będą poszczególne pozycje programu sprzedaży, preliminarza

kosztów, rachunku wyników czy zestawienia przepływów pieniężnych w „wersji nominalnej” biznes-planu i w „wersji realnej”. Jeśli jednak wersje zostały sporządzone poprawnie, to ocena przedsięwzięcia z zastosowaniem metod uwzględniających wartość pieniądza w czasie powinna dać identyczne rezultaty. Stwierdzenie to można zobrazować bardzo uproszczonym przykładem dotyczącym wyliczenia wartości bieżącej netto (NPV) przedsięwzięcia. Założenia:

- stopa inflacji – 10% (równa we wszystkich latach),
- nominalna stopa dyskontowa – 15%,
- strumienie pieniężne dla czterech lat funkcjonowania przedsięwzięcia wynoszą w wyrażeniu realnym:

$$\begin{aligned} C_0 &- 1000 \\ C_1 &+ 350 \\ C_2 &+ 500 \\ C_3 &+ 300 \end{aligned}$$

Rachunek w wielkościach nominalnych

Zakładając, że stopa inflacji 10% w jednakowym stopniu odnosi się do wszystkich elementów strumieni pieniężnych, strumienie te w wyrażeniu nominalnym będą przedstawiać się następująco:

$$\begin{aligned} C_0 &- 1000 \\ C_1 &+ 350 \times 1,1 = 385 \\ C_2 &+ 500 \times (1,1)^2 = 605 \\ C_3 &+ 300 \times (1,1)^3 = 399 \end{aligned}$$

$$NPV = -1000 + \frac{385}{1,15} + \frac{605}{(1,15)^2} + \frac{399}{(1,15)^3} = 55$$

Rachunek w wielkościach realnych

Strumienie pieniężne w wyrażeniu realnym należy dyskontować z zastosowaniem realnej stopy dyskontowej:

$$\begin{aligned} \text{realna stopa dyskontowa} &= \\ &= \frac{1 + \text{nominalna stopa dyskontowa}}{1 + \text{stopa inflacji}} - 1 \end{aligned}$$

$$\text{realna stopa dyskontowa} = \frac{1,15}{1,10} - 1 = 4,5\%$$

$$NPV = -1000 + \frac{350}{1,045} + \frac{500}{(1,045)^2} + \frac{300}{(1,045)^3} = 55$$

Wniosek: Nominalne strumienie pieniężne należy dyskontować z użyciem nominalnej stopy dyskontowej. Do dyskontowania realnych strumieni pieniężnych należy wykorzystywać realną stopę dyskontową.

Jakie błędy są najczęściej popełniane i jak ich uniknąć?

Można wyróżnić trzy rodzaje błędów:

- przyjęcie założenia, że wszystkie elementy rachunku prowadzonego w wielkościach nominalnych zmieniają się w takim samym tempie,

- przyjęcie założenia, że wszystkie elementy rachunku prowadzonego w wielkościach realnych ulegają „zamrożeniu” na poziomie z momentu prognozy,
- niekonsekwentne traktowanie różnych elementów prognozy – jedne elementy prognozowane są w wielkościach nominalnych, inne – w wielkościach realnych.

Pierwszy błąd polega na przyjęciu równego tempa zmian cen i wszystkich elementów kosztów. Utrwała się w ten sposób poziom marż, rentowności itp. występujący w momencie prognozy. Jeśli poziom ten jest korzystny, zachęcający do podjęcia przedsięwzięcia, to następuje ekstrapolacja podstawowych parametrów na cały okres prognozy. Im dłuższy okres prognozy, tym większe ryzyko pomyłki. Jeśli mamy na przykład do czynienia z branżą znajdującą się w fazie szybkiego rozwoju, to prawdopodobne jest, że dzisiejsze relacje cen i kosztów przedstawiają się niezwykle zachęcająco. Należy jednak pamiętać, że w miarę dojrzewania branży zmieniać się będzie charakter prowadzonej walki konkurencyjnej, przejściowe niedobory podaży ustąpią miejsca nadwyżkom na skutek pojawienia się nowych konkurentów, co w efekcie może doprowadzić do znacznego nawet obniżenia rentowności. Rozważenia wymagają także prawdopodobne trendy kształtowania się cen surowców, których złoża mogą ulegać wyczerpaniu lub których wydobycie będzie prowadzone w gorszych warunkach. Można więc stwierdzić, że wszystkie ważniejsze elementy prognozy powinny zostać poddane możliwie szczegółowej analizie, aby na tej podstawie móc wnioskować o prawdopodobnych zmianach relacji cen i kosztów.

Błąd drugi, abstrahując od czysto technicznych aspektów prowadzenia rachunków prognostycznych, popełniany jest na podobnym podłożu – „utrwaleniu” na przyszłość podlegają w tym wypadku nie tylko wzajemne relacje elementów prognozy, ale także ich absolutny poziom. Jeśli po analizie wszystkich elementów prognozy dojdziemy do wniosku, że nie ma podstaw, aby przypuszczać, że założenie o stałości relacji elementów prognozy jest poprawne, a prowadzimy rachunek w wielkościach realnych, to wówczas należałoby uwzględnić realne (oczyszczone z wpływu inflacji) zmiany poziomu cen i kosztów. Wpłynę to oczywiście także na zmianę wzajemnych proporcji cen i kosztów, na zmianę struktury kosztów, a także może przyczynić się do zmiany rentowności.

Błąd trzeci wiąże się najczęściej ze sposobem uwzględniania w prognozie odsetek od zaciągniętego kredytu. Stosunkowo najmniej kłopotów występuje wtedy, gdy całość rachunku prowadzona jest w cenach nominalnych. W takim przypadku koszt kredytu będzie iloczynem stopy procentowej i nie spłaconej części kapitału. Stopa procentowa przedstawiana jest przez banki najczęściej w ujęciu nominalnym, wyrażając bieżącą cenę kredytu. Należy podkreślić, że jeśli jest to zmienna stopa procentowa, a w biznes-planie zakładamy dla przyszłych okresów zmieniającą się stopę inflacji, to z dużym prawdopodobieństwem uzasadnione będzie także uwzględnienie malejącej ceny kredytu. Jeśli obecna cena kredytu wynosi 30% p.a.

(w stosunku rocznym), a poziom inflacji zakładany w prognozie dla pięciu przyszłych lat wynosi odpowiednio 20%, 15%, 10%, 8% i 6%, to przyjmowanie dla całego prognozowanego okresu ceny pieniądza na poziomie 30% jest zazwyczaj nieuzasadnione. Naliczanie odsetek według stopy 30% prowadzi do zawyżenia kosztów kredytu i zaniżenia wyników finansowych przedsięwzięcia.

O wiele więcej błędów o większym ciężarze gatunkowym powstaje jednak wtedy, gdy rachunek prowadzony jest w wielkościach stałych (realnych). Konsekwencje (przekłamania) wadliwego sposobu uwzględnienia kosztów kredytu są szczególnie duże wtedy, gdy udział kredytu w finansowaniu przedsięwzięcia jest wysoki. Jeśli prognozowanie odbywa się w wielkościach stałych, to spotyka się w praktyce dwa sposoby uwzględnienia kosztów kredytu:

- odsetki naliczone według nominalnej stopy procentowej,
- odsetki naliczone według realnej stopy procentowej.

Naliczanie w tej sytuacji odsetek na podstawie nominalnej stopy procentowej jest błędne. Prowadzi do sztucznego, nieuzasadnionego zawyżania kosztów kredytu, a tym samym nierealistycznego określenia wymogów efektywnościowych dla przedsięwzięcia. Należy bowiem zauważyć, że utrzymanie się ceny kredytu na poziomie np. 35% towarzyszy występowaniu inflacji na poziomie np. 25%. Pamiętając o tym, że stopa inflacji może w różnych branżach kształtować się na różnym poziomie, trudno jest przyjmować założenie, że w okresie prognozy ceny produktów, których dotyczy biznes-plan będą stałe (0% inflacji) – gdyż rachunek prowadzony jest w cenach stałych, zaś koszty kredytu będą wynosić 35%. Nie można bowiem na kilka lat „zamrozić” cen sprzedaży i jednocześnie przyjmować, że oprocentowanie kredytu będzie się utrzymywać na poziomie 35%, przy czym poziom ten wynika z tego, że inflacja w gospodarce wynosi – jak założyliśmy – np. 25%. O niedorzeczności takiego podejścia do zagadnienia łatwo można by się przekonać w praktyce, gdyby jakiś bank, np. niemiecki (zakładając w uproszczeniu, że inflacja w Niemczech jest bliska zera) wystąpił do swoich klientów z ofertą kredytową na poziomie 35% rocznie. Bardzo niewiele przedsięwzięć w gospodarce rynkowej daje stopę zwrotu pozwalającą na obsługę kredytu o tak wysokiej cenie. Co więcej, można by nawet pójść dalej i rekomendować zachowanie szczególnych środków ostrożności w stosunku do przedsięwzięć, które „rokują” tak dobre rezultaty. Zbyt „dobre” przedsięwzięcia zdają się bowiem rodzić podejrzenia co do rzetelności przedstawianych prognoz cen i kosztów, które trzeba rzeczowo zweryfikować.

Na marginesie powyższych spostrzeżeń należy dodać, że praktyka prowadzenia rachunku w wielkościach stałych z jednoczesnym uwzględnieniem odsetek naliczonych na podstawie nominalnej stopy procentowej jest spotykana w niejednym polskim banku. Być może tego rodzaju postępowanie jest przejawem nadmiernej ostrożności, świadomie skalkulowanej. Być może jednak jest ono efektem nieświadomie popełnianego błędu.

Drugi sposób uwzględnienia odsetek w rachunku prowadzonym w cenach stałych polega na posługiwaniu się realną stopą procentową. Realną stopę procentową można wyliczyć w podobny sposób, jak realną stopę dyskontową (zob. wyżej). Realna stopa procentowa w przybliżeniu równa się różnicy pomiędzy nominalną stopą procentową a stopą inflacji. Jeśli nominalna cena kredytu wynosi 35%, a stopa inflacji równa się 25%, to realna stopa procentowa wyniesie 10%. Odsetki naliczone zgodnie z tą formułą są iloczynem realnej stopy procentowej i nie spłaconej części kapitału. Tego rodzaju postępowanie, mimo iż można je spotkać w opracowaniach renomowanych firm konsultingowych, nie wydaje się poprawne. Prowadzi ono do relatywnego (w relacji do innych prognozowanych elementów biznes-planu) zaniżenia wysokości odsetek, a tym samym do zbyt optymistycznego przedstawienia wyników finansowych przedsięwzięcia.

Pojawia się więc pytanie: jak w rachunkach prognostycznych prowadzonych w cenach stałych poprawnie ująć koszty kredytu? Wydaje się, że bardziej realistyczne będzie postępowanie przyjmujące zasadę równoległości i zgodności prowadzenia rachunku w wielkościach nominalnych i realnych. Rachunek prowadzony w wielkościach realnych powinien być lustrzanym odbiciem rachunku prowadzonego w wielkościach nominalnych i *vice versa*. Oznacza to, że przechodzenie z rachunku realnego na rachunek nominalny powinno odbywać się z zastosowaniem przewidywanej stopy (stóp) inflacji, natomiast przechodzenie z rachunku nominalnego na realny powinno wykorzystywać technikę dyskontowania z wykorzystaniem przewidywanej stopy (stóp) inflacji. Jeśli więc nominalna stopa procentowa wynosi 35%, stopa inflacji wynosi 25%, a nie spłacona część kapitału 1000 zł, to prowadzenie rachunku w wielkościach stałych wymaga uwzględnienia kosztów kredytu na koniec pierwszego roku prognozy w następującej wysokości:

$$35\% \text{ od } 1000 \text{ zł} = 350 \text{ zł}$$

$$350 \text{ zł} \times \frac{1}{1 + 0,25} = 280 \text{ zł}$$

Odsetki wyliczone w powyższy sposób wynoszą 280 zł. Łatwo zauważyć, że są one wyższe od odsetek wyliczonych z zastosowaniem realnej stopy procentowej ($10\% \times 1000 \text{ zł} = 100 \text{ zł}$) i niższe od odsetek wyliczonych na podstawie nominalnej stopy procentowej ($35\% \times 1000 \text{ zł} = 350 \text{ zł}$).

Marian Gorynia

¹⁾ Por. T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, New York 1985, s. 104–105.

Si vis pacem, para bellum

Rozmowa z prof. dr. hab. inż. **ANDRZEJEM AMELJAŃCZYKIEM**,
rektorem Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie

Jak zmieniło się oblicze Wojskowej Akademii Technicznej w kapitalizmie?

Nie zgodziłbym się z sugestią, że mamy już w Polsce kapitalizm – przed nami jeszcze długa droga. Natomiast sytuacja naszej uczelni rzeczywiście się zmieniła i to w sposób bardzo dla nas bolesny. Za nowym systemem polityczno-gospodarczym nie nadążają bowiem nowe zasady finansowania działalności uczelni. Postulatом samowystarczalności WAT towarzyszy zmniejszanie środków przeznaczanych na działalność naukową i dydaktyczną, a praktyczne możliwości zarabiania pieniędzy mają wiele uwarunkowań. Nie uregulowane – nie z naszej przecież winy – kwestie własności gruntów, na których mieści się WAT uniemożliwiają nam prowadzenie inwestycji i bardziej racjonalną gospodarkę posiadanymi zasobami.

Natomiast jeśli chodzi o oblicze WAT, to uważam, że nie było wielkich zmian – bo nie były potrzebne. Podstawowe zadania Sił Zbrojnych – a Wojskowa Akademia Techniczna stanowi integralną ich część – są takie same, bez względu na ustrój. Uczelnia ma dwa równoległe zadania statutowe. Po pierwsze, kształcenie studentów na studiach dziennych i zaocznych, w cztero- lub pięcioletnim cyklu studiów. W tym zadaniu mieści się ciągły proces podwyższania kwalifikacji kadry na studiach doktoranckich, kursach i studiach podyplomowych. Po drugie, prowadzenie prac badawczych w dziedzinach podstawowych i stosowanych na potrzeby obronności państwa. Od czasu, kiedy Akademia uzyskała osobowość prawną, możliwe stało się także prowadzenie wydzielonej działalności gospodarczej, co pozwala na uzyskiwanie dodatkowych środków na doskonalenie procesu dydaktycznego i zwiększanie bazy laboratoryjnej. Nowe uwarunkowania pozwoliły uczelni znacznie zwiększyć kontakty i współpracę naukową z ośrodkami akademickimi i naukowo-badawczymi na całym świecie, co pozwoliło nam na lepsze ukierunkowanie i zintensyfikowanie niektórych realizowanych w WAT prac badawczych. Niestety są to możliwości pod względem finansowym dalece niewystarczające i dlatego też zwykle pod koniec każdego roku zastanawiamy się, jak też uda nam się zamknąć kolejny bilans.

Jaki wpływ na Akademię mają plany przystąpienia Polski do NATO?



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

Od długiego już czasu wprowadzamy w naszych programach nauczania standardy obowiązujące w NATO. Dotyczy to przede wszystkim systemów dowodzenia, systemów łączności, informatyki, wykorzystywania jej w procesie dowodzenia. Mamy bardzo szerokie kontakty z wieloma technicznymi agendami NATO.

Czy także z podobnymi do WAT-u uczelniami?

Współpracujemy z uczelniami niemieckimi, angielskimi, francuskimi, amerykańskimi. Trzeba jednak pamiętać, że są to uczelnie dowódcze, a więc zupełnie innego typu niż WAT.

Skąd w takim razie w zachodnich armiach biorą się fachowcy z zakresu techniki?

W wielu krajach zachodnich obowiązuje zupełnie od naszego model kształcenia. Absolwenci cywilnych uczelni są szkoleni na dowódców i zostają żołnierzami zawodowymi. Jest to model wyrosły w zupełnie innej tradycji i w innych warunkach ustrojowych. Próba stworzenia np. w USA uczelni technicznej, kształcącej wyłącznie oficerów, została by zapewne od razu odrzucona, bo wyliczono by, ile to musi kosztować. My jesteśmy w takiej sytuacji, że uczelnia taka już istnieje. Trzeba tylko pozwolić jej działać.

W latach pięćdziesiątych, kiedy tworzone WAT, wojsku dramatycznie brakowało kadr technicznych i nie można ich było znikąd wziąć, bo po wojnie po prostu ich nie było. Zdecydowano się zatem – olbrzymim rzeczywiście wysiłkiem – stworzyć uczelnię, która kształciłaby kadry techniczne dla wojska, czyli jeszcze jedną politechnikę, tyle że z programem rozszerzonym o zajęcia czysto wojskowe, dowódcze. Co ciekawe, taki model był nietypowy także dla byłych krajów obozu socjalistycznego i armie Układu Warszawskiego wielu swoich specjalistów kształcili właśnie u nas.

Jeżeli model zachodni, w którym kształci się cywilnych fachowców, a wojsko ich „kontraktuje”, jest rzeczywiście lepszy – to warto zastanowić się, w jaki sposób najmniejszym kosztem taki model można osiągnąć korzystając z naszych doświadczeń i uwarunkowań. Najgorszym jednak rozwiązaniem byłoby bezmyślne zniszczenie tego, co już jest i dobrze służy naszej armii. Potencjał naukowy i dydaktyczny WAT jest ogromny, ale o ile mury albo laboratoria można czy to sprzedać, czy oddać komuś innemu, o tyle takiej kadry na pewno nie dałoby się w prosty sposób odtworzyć.

Jak się to ma do planów stworzenia armii zawodowej? Absolwenta szkoły cywilnej trzeba będzie przecież czymś przekonać, żeby wybrał wojsko zamiast biznesu.

Przekonywać można na wiele sposobów. Najoczywistszym sposobem jest fundowanie stypendiów, co ma i tę zaletę, że od razu określa się profil takiego studenta – on ma warunki do nauki, a armia otrzyma w przyszłości odpowiadającego jej potrzebom specjalistę.

To, co sprawdza się w Ameryce, niekoniecznie jednak musi przynieść i u nas pożądane skutki. W chwili obecnej większość uczelni cywilnych z chęcią zgłasza możliwość kształcenia fachowców na potrzeby wojska (oczywiście w ramach zadań zleconych i opłaconych przez MON), ale wiem, że jest to głównie symptom fatalnej sytuacji finansowej, a nie realna oferta. Szkoły wyższe są dziś tak biedne, że gotowe są podjąć się kształcenia kosmonautów albo astrologów, byle tylko zarobić jakieś pieniądze.

Czy inżynier będący oficerem jest lepszym fachowcem od swojego cywilnego kolegi?

Cywilna politechnika oferuje studentom ok. 4000 godzin rozmaitych, częściowo fakultatywnych zajęć w ciągu całych studiów. Nasz student ma ponad 5000 godzin takich zajęć i są to zajęcia bezwzględnie obowiązkowe. Uważam bowiem, że wybitnym humanistą można zostać przeczytawszy odpowiednią ilość książek, ale inżynierem człowiek staje się w laboratorium i nic nie może zastąpić bezpośredniego kontaktu z praktycznymi zagadnieniami konstrukcyjnymi, eksploatacyjnymi, pomiarowymi itd.

Dodatkowo nasz student odbywa 1700 godzin zajęć wojskowych, oficerskich. Oznacza to, że musi być o wiele lepiej zorganizowany, bo same zajęcia pochłaniają mu o ponad 50% czasu więcej niż jego cywilnemu koledze. Ze swojego doświadczenia mogę powiedzieć, że armia zdecydowanie woli oficerów, którzy skończyli WAT od przeszkolonych inżynierów cywilnych. To samo dotyczy pracowników naukowych; nie znam dziekana, który, mając do wyboru absolwenta WAT i cywilnej uczelni technicznej, wybrałby cywila.

Czy dzisiejsi absolwenci WAT są przygotowani do szukania sobie miejsca na rynku pracy poza wojskiem?

Pytanie to należałoby sformułować nieco inaczej, ponieważ to rynek pracy poszukuje naszych absolwentów – do tego stopnia, że trzeba było stworzyć pewne bariery utrudniające zbyt wczesne odchodzenie ich z Sił Zbrojnych. Odpowiedź na to pytanie jest również związana z pytaniem poprzednim. Przygotowanie naszego absolwenta do zarządzania i kierowania, wpojone nawyki z zakresu autodyscypliny i autoorganizacji, przy jednoczesnym ukończeniu trudnych studiów politechnicznych, daje mu bardzo duże szanse na uzyskanie dobrej pracy poza wojskiem. Jako przykład niech posłuży mój rocznik – 70% oficerów, którzy razem ze mną kończyli studia, dzisiaj pracuje poza armią. Ponieważ sam kończyłem Wydział Cybernetyki, mogę powiedzieć, że nie ma w Polsce takiego przedstawicielstwa zachodniej firmy informatycznej, w którym nie byłoby naszych absolwentów. To samo dotyczy branży chemicznej, bankowości, przemysłu samochodowego.

Czy poszukiwanie nowych rozwiązań technicznych na potrzeby armii jest bardziej efektywne niż podobne działania prowadzone w cywilnych ośrodkach naukowych?

Prace realizowane w naszej uczelni na potrzeby obronności nie wymagają realizacji etapów studyjnych, polegających na rozpoznaniu stanu zagadnienia. Zespoły badawcze realizują proces badań w sposób ciągły i równoległy, bądź to w postaci zadań badawczych, własnych, o charakterze podstawowym, bądź zadań badawczych o bezpośrednim charakterze aplikacyjnym. Wobec tego, każdy podejmowany nowy temat wynika z głębokiego jego rozpoznania, posiadania odpowiedniego potencjału kadrowego i aparaturowego.

Czy można przeprowadzić porównanie kosztów uzyskania określonego wyniku badawczego w uczelni cywilnej i wojskowej?

Precyzyjne policzenie kosztów, a tym bardziej porównanie z innymi uczelniami, jest niemożliwe



bez określenia jednolitej metodyki takiej kalkulacji. Powiem tylko tyle, że wiele projektów badawczych powierza nam Komitet Badań Naukowych, który dokonuje oszacowań, gdzie zainwestowana w naukę złotówka daje największy zysk (albo gdzie istnieje najmniejsze ryzyko straty). Wygrywamy konkursy na prowadzenie projektów badawczych i to nie tylko z KBN-u, ale i z prywatnych firm. Można więc chyba przyjąć, że przynajmniej nie jesteśmy drożsi od konkurencji.

Jaka dziedzina badań wydaje się obecnie najbardziej obiecująca z punktu widzenia zastosowań militarnych i cywilnych?

Różnorodność techniki stosowanej w Siłach Zbrojnych jest tak duża, że mieszczą się w niej wszystkie praktycznie dyscypliny z dziedziny nauk technicznych. Myślę jednak, że – nie pomniejszając wagi pozostałych – aktualnie najważniejsze są techniki komputerowe (hardware i software), optoelektronika oraz – co może się wydać odległe od aplikacji militarnych – fizyka techniczna. Do rozwoju każdej z wymienionych wyżej dyscyplin konieczne jest również prowadzenie badań z zakresu szeroko pojętej inżynierii materiałowej.

Gdybym jednak musiał zdecydować się na jedną dziedzinę – wybrałbym optoelektronikę, ze szczególnym uwzględnieniem technik laserowych stosowanych w wojsku i gospodarce narodowej. Z kolei w zastosowaniach typowo militarnych wymieniłbym informatykę: na potrzeby obrony powietrznej kraju stworzyliśmy – działające już od wielu lat i sprawdzone – systemy obejmujące swoim zasięgiem cały obszar powietrzny Polski. Tego typu systemy mogą być z powodzeniem stosowane także w cywilnym lotnictwie. Natomiast projektów, które są, owszem, bardzo ciekawe, ale jeszcze nie ukończone, niestety nie mogę ujawnić, ponieważ nas obowiązują takie same procedury, jakie stosuje się na całym świecie: to, co jest produkowane – jest jawne; to, nad czym prowadzimy badania, będzie tajne aż do chwili praktycznego wykorzystania. Wtedy wydaje się katalogi, organizuje wystawy i każdy może sobie to obejrzeć.

Czy po erze atomowej i związanym z nią zagrożeniu nuklearnym grożą nam podobnej skali niebezpieczeństwa ery informatycznej?

Moim zdaniem zagrożenia ery atomowej wcale nie minęły. Przeniosły się jedynie na wyższy poziom wynikający z postępu technicznego. Świadomość potencjalnych skutków konfliktu militarnego doprowadziła do zintensyfikowania badań z zakresu technologii i konstrukcji ładunków o zmniejszonej sile rażenia dla celów taktycznych lub poszukiwań innego typu broni masowej zagłady o krótkotrwałym procesie radiacji.

Jednocześnie nastąpił znaczny postęp w rozwija-

niu konstrukcji i poszukiwaniu nowych rozwiązań z zakresu tzw. uzbrojenia klasycznego: technika pancerna, lotnictwo, artyleria itp.

Szybki rozwój informatyki stwarza natomiast niebezpieczeństwo zdobycia przez potencjalnego przeciwnika dostępu do baz danych, wnikania w informatyczne systemy dowodzenia, celowego zakłócenia działania systemów i sieci informatycznych i to nie tylko militarnych, ale także cywilnych: bankowych, administracyjnych itd.. Wydział Cybernetyki oraz Instytut Automatyzacji Systemów Dowodzenia WAT mają duże doświadczenie w zakresie tworzenia i ochrony programów i systemów informatycznych, również w obszarach aplikacji cywilnych.

Metodyka pracy jest taka, że z gotowych „klocków”: sprzętu i oprogramowania konstruujemy sprawne narzędzia do realizowania konkretnych celów obronnych. I tak jest na całym świecie – takie cywilne koncerny, jak Microsoft, IBM czy Hewlett Packard dają produkt uniwersalny w postaci „klocków”, a wojskowi naukowcy dostosowują go do potrzeb militarnych.

Jaka jest rola zarządzania w wojsku?

Wszelkie działania prowadzone w Siłach Zbrojnych mają charakter zorganizowany, z wyraźnie określonym zakresem odpowiedzialności i kompetencji każdego z żołnierzy. System dowodzenia obejmujący w całości te działania jest niczym innym, jak systemem zarządzania o ściśle określonych warunkach niezbędnych do zrealizowania procesu podejmowania optymalnych decyzji, przekazania ich do właściwych wykonawców, uzyskiwania ciągłych informacji o powstających zagrożeniach i ich eliminacji oraz informacji o skutkach podjętych i zrealizowanych decyzji. Stąd też skuteczność działania Sił Zbrojnych zawsze (zarówno w czasach pokoju, jak i wojny) zależała i zależy od właściwego systemu zarządzania. System ten jest bez przerwy udoskonalany, m.in. poprzez osiągnięcia techniki informatycznej i łączności.

Nie bez powodu w rozwiniętych krajach świata, na każdym szczeblu podziału administracyjnego danego państwa, istnieje bezwzględny obowiązek szkolenia administracji cywilnej – od najniższego szczebla do szczebla władz państwa w uczelniach wojskowych. Szkolenia takie obejmują zagadnienia z teorii organizacji zarządzania, głównie w celu właściwego zarządzania daną jednostką organizacyjną państwa np. na wypadek zagrożenia państwa, stanu wojny czy też klęsk żywiołowych.

Mam nadzieję, że stanie się to zasadą również w Polsce, a nasza uczelnia jest do tego w pełni przygotowana.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Którędy do OTC?

Dobiegają w Polsce końca przygotowania do uruchomienia rynku pozagiełdowego, w świecie znanego jako OTC (*over the counter*). Na razie jego ramy określa rozporządzenie Rady Ministrów, jako projekt przygotowane przez Komisję Papierów Wartościowych, prawdopodobnie jednak zostanie on ujęty w nowelizowanej ustawie prawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi. Obrót zostanie poprowadzony przez spółkę CeTO (Centralna Tablica Ofert), utworzoną przez większość polskich domów maklerskich. Ma to wspomóc Program Powszechnej Prywatyzacji przez zapewnienie regulowanego i „cywilizowanego” rynku dla papierów nie spełniających kryteriów obrotu giełdowego.

Rodzaje obrotu

Pojęcie obrotu pozagiełdowego semantycznie i intuicyjnie lokuje ten segment rynku kapitałowego w opozycji do obrotu giełdowego. Tymczasem niewiele w takim odbiorze prawdy; zbyt duże uproszczenie tkwi w takim podziale, który w obrębie tych dwu kategorii wcale nie jest, wbrew potocznemu odczuciu, jednorodny, ani też kategorie te nie obejmują całości obrotu papierami wartościowymi. Swoistym dowodem na to jest przygotowywana przez Komisję Papierów Wartościowych nowelizacja ustawy o publicznym obrocie, w której tenże zdefiniowany ma zostać w pełni, obejmując także to „coś”, co nie jest ani obrotem giełdowym, ani pozagiełdowym.

Rys. 1. Rodzaje obrotu papierami wartościowymi

PUBLICZNY				NIEPUBLICZNY	
PIERWOTNY					
WTÓRNY					
POŚREDNI			BEZPOŚREDNI		
GIEŁDOWY		POZAGIEŁDOWY			
SESYJ- NY	POZA- SESYJ- NY	REGU- LOWA- NY			WOLNY

Rysunek jest próbą klasyfikacji tego zjawiska, z tym że wyraźnie odniesioną do warunków pol-

skich. Trzeba bowiem dodatkowo podkreślić, że co kraj, to obyczaj i właściwie wszelkie znaczące modele obrotu wykształcone na świecie bardzo się różnią między sobą. Nieprzypadkowo użyłem słowa „wykształcone”, jako że są one wynikiem naturalnego rozwoju, niekiedy właściwie kilkusetletniego. Aby dobrze zrozumieć, jak doszło do znanych dzisiaj modeli, cofnijmy się o te kilkadziesiąt lat, kiedy to trudno jeszcze było mówić o giełdach czy o papierach wartościowych, a dopiero kształtowały się formy i zasady handlu osiadłego. Na marginesie jako ciekawostkę dodam jeszcze, że historycy starożytności podejrzewają istnienie, swobodnie oczywiście rozumianej, giełdy w starożytnej Aleksandrii.

Korzenie

Dojrzalszy handel w czasach Średniowiecza czy Odrodzenia był związany z procesami społecznymi, które doprowadziły do powstania miast kupieckich. Te same procesy w Polsce ostatnich Piastów odbywały się pod postacią lokowania miast na prawie niemieckim czy magdeburskim. W Europie Zachodniej długi czas utrzymywała się mieszana forma praw miejskich, które nabierały coraz większego znaczenia w oparciu o kolejne przywileje lokalnych suwerenów. W Lyonie na przykład, który został ulokowany jeszcze w czasach rzymskich u zbiegu dróg wodnych, prowadzących z północy na południe Francji oraz dróg lądowych, omijających Alpy, a prowadzących z północno-zachodnich Włoch do Niemiec i Szwajcarii (kraje podane rzecz jasna według dzisiejszych podziałów), przywileje króla Ludwika XI z 1464 roku zezwoliły początkowo na czterokrotne w ciągu roku organizowanie targów powszechnych. W krótkim czasie miasto to na kilkadziesiąt lat stało się największym centrum handlu wyrobami włókienniczymi, zwłaszcza jedwabiem. Doskonalenie zasad handlu, wynikające między innymi z bolesnych doświadczeń, których można się domyślać, doprowadziło do ustanowienia miejscowego legata królewskiego. Miał on prawo wybierania domów kupieckich upoważnianych do najpoważniejszych czynności – zawierania umów na dostawy terminowe. Można stąd wnio-

skować, że transakcje terminowe i opcyjne mają starsze tradycje aniżeli papiery wartościowe.

Mechanizm rozwoju przedstawiony wyżej powtarzał się w różnych miejscach Europy. Jego wynikiem było powstanie poważnych kupieckich domów składowych, giełd towarowych z koncesjonowanymi pośrednikami, banków, a w końcu giełd pieniężnych i papierów wartościowych. Nie przypadkiem te różne organizmy ekonomiczne koncentrowały się w tych samych miejscach. Ich wspólnymi ośrodkami były miasta wpraw handlowe, a potem finansowe: Lyon, Antwerpia, Brugia, Genua, Florencja, Barcelona, choć procesy te przebiegały niejednokrotnie w dużych odstępach czasu. W XVI i XVII wieku takim miastem był też Gdańsk, którego rozkwit związany był z niezmiernymi zasobami spichlerza Europy – Polski i Ukrainy, a gdańska giełda towarowa, w gruncie rzeczy zbożowa, należała do największych.

Ten malowniczy z dzisiejszej perspektywy i może nieco naiwny obraz wypada uzupełnić przypomnieniem, jak wyglądały pierwociny papierów wartościowych. Były to listy pieniężne, zastawne, zapisy kontraktów „na termin”, prawa pierwokupu. We Francji jako pierwszy przypadek klasyfikowany w kategorii „spółka akcyjna” traktuje się XIII-wieczne zrzeszenie kupieckie „Les Moulins du Basacle” (młyny w Basacle), którego uczestnicy mieli prawo zbywania swych udziałów. Natomiast zapowiedzią obligacji była XVI-wieczna pożyczka publiczna króla Franciszka I, konieczna dla sfinansowania wojny z Mediolanem, a zwracana w formie stałej renty.

Wszelkie działania polegające na licencjonowaniu, koncesjonowaniu, reglamentowaniu rodzą, niemal na zasadzie fizycznej akcji i reakcji, postawy czy postępowanie na granicy prawa. Nie mamy wprawdzie dokładnego obrazu zjawisk tamtej epoki, ale z dużą dozą prawdopodobieństwa można założyć, że obok obrotu oficjalnego, odbywanego z łaski różnego autoramentu suwerenów lub ich legatów, miał miejsce obrót skrywany przed oczami stróżów prawa. W Paryżu do dziś istnieje most Pont-au-change, którego nazwa pochodzi stąd, że w średniowieczu dokonywano na nim nielegalnych transakcji walutowych. Wybierano zaś na ich miejsce most, bowiem z powodów bezpieczeństwa na moście nie ścigano przestępców. W pewnym sensie nie obowiązywało na nim prawo. Bliższą folklorowi pozostałością analogicznej tradycji jest w dobie współczesnej londyński Hyde Park.

Kulisa Emila Zoli

Współczesny rynek kapitałowy jest efektem ewolucji, której początek dał kapitalizm ponapoleoński, tj. wyniesienie burżuazji i kapitału do roli głównych czynników napędzających rozwój społeczny oraz gospodarczy. Od końca XIX wieku po lata osiemdziesiąte wieku XX obrót papierami wartościowymi nie podlegał nazbyt

dużym przemianom. W sposób intensywny koncentrował się na giełdach. W ich obrębie problemem była kwestia maklerów licencjonowanych na zasadach właściwie cechowych, a więc terminowania u mistrza i zdobywania kolejnych szczebli wtajemniczenia. Wokół giełdy i znaczących od połowy XIX wieku przepływających przez nią kapitałów, gromadzili się liczni półoficjalni pośrednicy, wykorzystujący lepszą od przeciętnego inwestora wiedzę o rynku, poufne źródła informacji, ważący się na bardziej ryzykowne przedsięwzięcia, spekulujący, wreszcie często – co tu kryć – gotowi na pokątne i pokrętne operacje. W mniej znanej powieści „Pieniądz” ze sławnego za to cyklu „Rougeon-Macquartowie”, sztandarowy przedstawiciel naturalizmu epickiego Emil Zola opisuje, oczywiście tylko w tle właściwej akcji powieści, jak wyglądał w owym czasie arbitraż pomiędzy parkietem a kulisą. Ten pierwszy, będący rynkiem oficjalnym, dawał pożywkę działającym właściwie na granicy zwyczajów i prawa pośrednikom kulisy, czyli ówczesnego obrotu pozagiełdowego. Taki podział obrotu oraz charakter jego segmentów wynikał z faktu, że nie różnicowano jeszcze papierów wartościowych według tak znaczących kryteriów, jak w dzisiejszych czasach prospekt emisyjny, wielkość emisji, rozproszenie akcjonariatu itd. Podział na obrót giełdowy i pozagiełdowy dokonywał się wedle przynależności do hermetycznego kręgu tradycyjnych pośredników.

Współczesne modele

Dzisiejszy rynek kapitałowy, tak co do instrumentów, form instytucjonalnych, jak i procesów przepływu kapitału niemal w niczym nie przypomina już tego z XIX wieku. Warto zauważyć jednak, że taka przemiana dokonała się nie tak znów dawno. W pewnym sensie radykalny przełom nastąpił na przestrzeni mniej więcej ostatnich dwudziestu lat. Najpierw miało to miejsce w obszarach finansowych związanych z klasycznym pieniądzem, który od czasu odejścia od parytetu kruszcowego oraz w wyniku kryzysów gospodarczych, szczególnie „naftowego” z lat 70., zmienił swój charakter. W kolejności zaś w obrębie sektora papierów wartościowych, rozumianych szeroko, tj. także wszelkiej maści derywatów, którymi obrót przybrał tak ważne rozmiary i znaczenie, że wymógł reformę nie tylko giełd, ale wręcz całych ogólnokrajowych systemów obrotu w wielu państwach. Nie bez wpływu na rozwiązania przyjęte w tej dziedzinie był coraz szybszy rozwój informatyki udostępniającej coraz sprawniejsze narzędzia. Szczególny związek tej techniki z meritem obrotu papierami wartościowymi wynika z dwójnego kształtu tego obrotu, który wyodrębnia organizmy takie, jak giełdy lub funkcjonalnie odpowiadający im organizatorzy obrotu pozagiełdowego, zajęte *de facto* czystym przetwarzaniem informacji o in-

tencjonalnym popycie i podaży, zaś fizyczny przepływ papierów i gotówki odbywa się poprzez inne instytucje. I właśnie poniekąd informatyce, którym to określeniem umownie obejmujemy także telekomunikację, zawdzięczają swe współczesne znaczenie rynki pozagiełdowe.

Jak wspomniałem na wstępie, rynki papierów wartościowych w poszczególnych krajach, przy bliższym ich poznaniu, przestają wydawać się podobne. Spróbuję przybliżyć więc dwa, zdecydowanie różne, aby pokazać, że używanie pojęcia „rynek pozagiełdowy” czy z angielska OTC (*over the counter*) nie jest niczym innym niż słowem – wytrychem, które w każdym przypadku wymaga bliższego scharakteryzowania i tego rynku, i co więcej, zgodnie z jego nazwą także kontekstu, jaki stanowi obrót giełdowy.

Przedsiębiorstwa salonów

We Francji obrót pozagiełdowy prowadzi sama giełda wydzielając dla niego specjalny przedział notowań, zwany *hors-cote* (tłumaczenie dosłowne: poza notowaniem). Wyraźne zastrzeżenie giełdy mówi, że nie bierze ona odpowiedzialności za „jakość giełdową” notowanej spółki, zaś procedura dopuszczeniowa zezwala, by do notowań doszło na wniosek choćby jednego akcjonariusza, nawet przy sprzeciwie emitenta. Tak uproszczone dopuszczanie powoduje, że rynek ten jest niejednokrotnie wykorzystywany do jednorazowych operacji znaczniejszej wyprzedazy akcji przez pojedynczego akcjonariusza. Zgłasza on poprzez wybrany dom maklerski pakiet akcji ze wstępną ceną. Wprowadzając papier do obrotu, dom maklerski ma obowiązek ogłosić jednocześnie podstawowe informacje o spółce oraz dwa jej ostatnie bilanse okresowe. Nawet po jednym udanym notowaniu, które sprzedającemu umożliwia uniknięcie opłat skarbowych z tytułu transakcji cywilno-prawnej jako alternatywy obrotu *hors-cote*, możliwe jest wycofanie spółki z tego rynku. Przykład ten przytaczam głównie jako rodzaj ciekawostki, choć równocześnie przywołuje on element istotny dla charakterystyki francuskiego modelu rynku pozagiełdowego, wynikający zaś z modelu giełdowego. Zasadniczymi wyróżnikami każdego rynku pozagiełdowego są: po pierwsze, jakie papiery wartościowe nie mogą trafić na giełdę, a mogą do obrotu pozagiełdowego oraz po drugie, jakie podmioty mogą być bezpośrednimi uczestnikami obrotu giełdowego, a jakie pozagiełdowego. Model francuski, obowiązujący również w Polsce, jest otwarty, to znaczy, że każdy podmiot spełniający określone prawem wymagania co do prowadzenia przedsiębiorstwa maklerskiego oraz zaakceptowany przez pozostałych uczestników – akcjonariuszy spółki prowadzącej giełdę lub obrót pozagiełdowy może dołączyć do ich grona. Prowadzi to do takiej sytuacji, że oboma rodzajami obrotu zainteresowana jest

większość domów maklerskich, a więc jednocześnie pośredniczą w obrocie tak na jednym, jak i na drugim rynku. Zasadniczą różnicę stanowi „jakość giełdowa” notowanej spółki. Często jest to tylko kwestia jej stabilnej „długowieczności”. Na parkiecie podstawowym giełdy paryskiej od dopuszczanej spółki wymaga się na przykład pięcioletniego nieprzerwanego wypłacania dywidendy. Zresztą także notowana już spółka, która nie wypłaca dywidendy ryzykuje usunięcie z tego parkietu. Jest to wymaganie nierealistyczne, zwłaszcza dla młodych, tzw. innowacyjnych spółek, które w gospodarkach Unii Europejskiej stanowią segment liczący już 14 000 jednostek i stale powiększający się. Działa on na styku nauki i przemysłu w sferze nowych technologii i technik. Stąd we Francji od połowy lutego 1996 roku istnieje kolejny parkiet pozagiełdowy zwany *nouveau marche* (nowy rynek), a przeznaczony dla wymienionego rodzaju spółek. Nie wnikać dalej w tę charakterystykę można już podsumować, że we Francji rynki pozagiełdowe, nie tylko dlatego, że są technicznie prowadzone przez samą giełdę, stanowią jej harmonijne uzupełnienie, korzystając z pośrednictwa tych samych domów maklerskich co giełda. Żartobliwe, wcale nie złośliwe, a co więcej trafne co do ich istoty, popularne określenie mówi, że są to „przedsiębiorstwa salonów i cmentarzyska słoń”. Na tę żartobliwość o tyle łatwo sobie pozwolić, że *hors-cote* stanowi zaledwie 1% obrotów giełdy paryskiej.

Zdradliwy monopol

W świetle modelu francuskiego może lepiej zrozumiała będzie zamknięta formuła giełdy nowojorskiej, która zgodnie ze swym statutem liczy stałą, wynoszącą przeszło tysiąc, liczbę członków. Samo więc miejsce na giełdzie jest przedmiotem gry rynkowej i cena jego odkupienia jest horrendalnie wysoka. Na tak rozległym rynku kapitałowym, jakim są Stany Zjednoczone musiało to stworzyć sprzyjające warunki dla istnienia innych systemów obrotu. Stąd szereg mniejszych, wyspecjalizowanych w określonych dziedzinach, giełd oraz dorównujący skalą obrotu rynek pozagiełdowy NASDAQ. Nieporównywalny sukces tego ostatniego ma wiele przyczyn, a mimo ogromnego nim zainteresowania nie tylko ze strony inwestorów, ale i fachowców – organizatorów podobnych rynków, nie ma zgodności co do ich identyfikacji. Podobnie kontrowersyjna jest ocena jakości oferowanego tam obrotu i przejrzystości zjawisk rynkowych. Wśród głównych źródeł powodzenia NASDAQ-a leżą, oprócz wspomnianej hermetyczności innych giełd amerykańskich, wymienione niżej kwestie.

Przyjęta tam technika obrotu to jedyny poważny (obok giełdy londyńskiej) przypadek notowania kierowanego cenami. Bardzo uogólniając, przypomina on handel w kantorach walutowych. Zauważmy, że

przy zobowiązaniu prowadzących taki obrót *market-makerów* do wchodzenia zasadniczo w każdą transakcję ze zgłaszającym się klientem, który musi jednak zaakceptować z góry podane ceny skupu i sprzedaży, osiąga się wysoki poziom gwarancji płynności. Ten problem, mniej ważny na rynkach wysokopłynnych, właśnie na rynku pozagiełdowym może stanowić kapitalną kwestię.

Osobną sprawą jest szczególnie charakter rynku amerykańskiego w ogóle, jego rozległość właściwie międzynarodowa oraz związana z tym zasobność. Jest tu po prostu miejsce dla rynku spółek silnych swą tradycją, jak i bardziej ryzykownego rynku pozagiełdowego. Dodam jeszcze, że NASDAQ to więcej niż jeden parkiet różnicowanych wielkością spółek.

Nie można też lekceważyć wizjonerskiej, w momencie podejmowania, decyzji o uczynieniu z NASDAQ-a rynku elektronicznej wymiany informacji. Historia uczy, że niejednokrotnie decyzja co do użycia nowatorskiej koncepcji inżynierskiej przyniosła decydentowi niebywałe sukcesy komercyjne. Tak właśnie stało się z utworzonym w 1971 roku NASDAQ-iem. Miarę tego sukcesu niech odda porównanie następujących danych z 1995 roku.

	Giełda nowojorska	NASDAQ
liczba spółek	ok. 2 700	ok. 5 000
obroty dzienne w akcjach	ok. 346 mln	ok. 400 mln
wartość obrotów	ok. 6 bilionów \$	ok. 1,1 biliona \$

Przedstawiciele NASDAQ-a bardzo niechętnie przyjmują klasyfikowanie go jako rynku OTC, uważają się za jeszcze jedną giełdę. Analizując NASDAQ szerzej¹⁾, trudno się z tym nie zgodzić. Zbyt proste odwołania do analogii z NASDAQ-iem w przypadku przygotowywanego polskiego rynku pozagiełdowego brzmią więc nieco pretensjonalnie.

Dla pełnej oceny NASDAQ-a wypada poruszyć jeszcze dwie kwestie. Często przywoływany przykład kilku znanych spółek amerykańskich (Microsoft, Intel, Apple), które spełniając kryteria dopuszczeniowe giełdy nowojorskiej wybrały NASDAQ, jest o tyle nie w pełni trafnie interpretowany, że spółki te właśnie na tle innych notowanych na tym rynku mogą bardziej się wyróżnić w odbiorze publicznym, aniżeli na parkiecie nowojorskim, gdzie podobnych im kalibrem jest znacznie więcej. Wreszcie nie można nie wspomnieć o trwających już

przeszło rok postępowaniach wyjaśniających, jakie amerykańska Komisja Papierów Wartościowych (SEC) prowadzi wobec uczestników NASDAQ-a. Problem dotyczy rozmiarów i wzajemnych relacji między poszczególnymi *market-makerami* w odniesieniu do tzw. *spreadu*, tj. rozwarcia między oferowanymi cenami kupna oraz sprzedaży danego papieru. Wielu fachowców uważa, że mają tu miejsce bardzo poważne manipulacje, a nawet zmowa części z ponad 500 uczestników bezpośrednich tego rynku.

Porównując francuski i amerykański rynek papierów wartościowych trzeba też zwrócić uwagę na sprawę dematerializacji papierów. W pełni zdematerializowany obrót we Francji sprzyja regulacji i kontroli rynku. Papiery wartościowe, choć na okaziciela, są tak naprawdę identyfikowalne co do ich posiadacza. W dużym zaś stopniu materialna ich postać w USA sprzyja znaczącemu obrotowi prywatnemu, który w żaden sposób nie może być zarejestrowany czy regulowany, a jest dogodny dla inwestorów w tradycyjnym przekazywaniu dorobku rodzinnego z pokolenia na pokolenie. Może więc tylko taki przepływ kapitału najszlachetniej byłoby określać mianem pozagiełdowego, a każdą formę rynku regulowanego traktować jako giełdę.

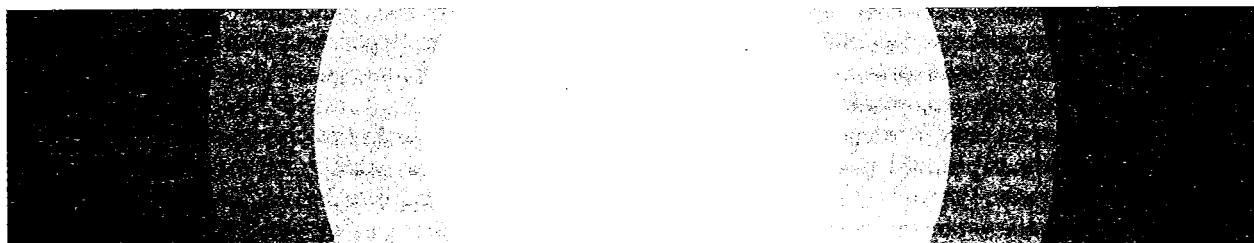
Polak potrafi

Szkic modeli przedstawiony powyżej nieuchronnie prowadzi do refleksji nad planowanym polskim rynkiem pozagiełdowym. Właściwie to obszerny temat na osobny tekst. Tu poprzestanę na podkreśleniu interesującej z teoretycznego punktu widzenia próby połączenia w Polsce cech modelu francuskiego i amerykańskiego. Polega to przede wszystkim na niekonkurencyjnej komplementarności giełdy i OTC oraz na uczestnictwie tych samych podmiotów maklerskich w jednym i drugim rynku, które to cechy bliskie są paryskim parkietom oficjalnym i *hors-cote*, z drugiej zaś strony na, po anglosasku zdecentralizowanej, technice obrotu poprzez *market-maker*a. Ale o tym innym razem.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

¹⁾ Odsyłam do opracowania *Jak funkcjonuje rynek pozagiełdowy w Stanach Zjednoczonych* Warrena SHIMMERLIKA, dostępnego w Danter Investor Relations, 00-093 Warszawa ul. Daniłowiczowska 18.

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.



Grażyna Osbert-Pociecha, Mirosław Karas

Rola kontrolingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w najdojrzałszej formule sprowadza się do kreowania przyszłości przedsiębiorstwa poprzez posiadanie przez nie sformalizowanych założeń strategicznych, myślenie strategiczne przy rozwiązywaniu pojawiających się w nim problemów oraz budowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, sprzyjającego wdrożeniom i adaptacji zmian¹⁾.

Koncepcja zarządzania strategicznego wykształciła się jako odpowiedź teorii i praktyki zarządzania na istotną zmianę w otoczeniu przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki rynkowej nie da się bowiem przedsiębiorstwa traktować w sposób autonomiczny, tj. abstrahować od jego otoczenia.

Otoczenie, tj. podmioty, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w bliższe lub dalsze kontakty, podlega wciąż procesom dalszego komplikowania, wzajemne relacje poszczególnych elementów/składników stają się coraz mniej przejrzyste, a przewidywalność zachodzących w nim zmian stale maleje.

Powoduje to, iż ryzyko i niepewność działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym (burzliwym) otoczeniu wciąż wzrastają. Jednocześnie pojawia się dążenie do poszukiwania i stosowania metod i narzędzi, które umożliwiłyby ograniczenie ryzyka gospodarczego.

W tym kontekście, zarządzanie strategiczne w warunkach gospodarki rynkowej z właściwym jej mechanizmem konkurencji jest działaniem ukierunkowanym rozwój przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym, nastawionym na wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń pojawiających się w jego otoczeniu. Obejmuje ono zazwyczaj cztery fazy [4]:

- analizę pozycji wyjściowej (otoczenia przedsiębiorstwa) i perspektyw jej zmiany oraz ustalenie zasadniczych celów działania,
- sformułowanie możliwych alternatyw strategicznych i wybór strategii atrakcyjnej z punktu widzenia wartości, jakie ceni sobie najbardziej dana firma,
- opracowanie planu strategicznego (a także planów konkretnych przedsięwzięć, w których następuje skwantyfikowanie celów),
- realizację strategii dzięki umiejętnemu rozbudzeniu motywacji pracowników i stosowaniu skutecznego nadzoru nad jej wprowadzaniem w życie.

Poszukiwanie najbardziej efektywnego kierunku działania przedsiębiorstwa w przyszłości w ramach planowania strategicznego wiąże się z wyborem jednej spośród wielu możliwych opcji. Z uwagi na tę właśnie selektywność funkcji planowania strategicznego i związane z nią ryzyko w ramach zarządzania, rodzi się zapotrzebowanie na instrument, który byłby w stanie zrekompensować (w określonych granicach) ryzyko selekcji planowania strategicznego.

Kompensacja ta jest możliwa poprzez ciągłe badanie potencjalnych zagrożeń wybranej strategii oraz ewentualnie pojawiających się szans w otoczeniu, tj. poprzez kontroling strategiczny.

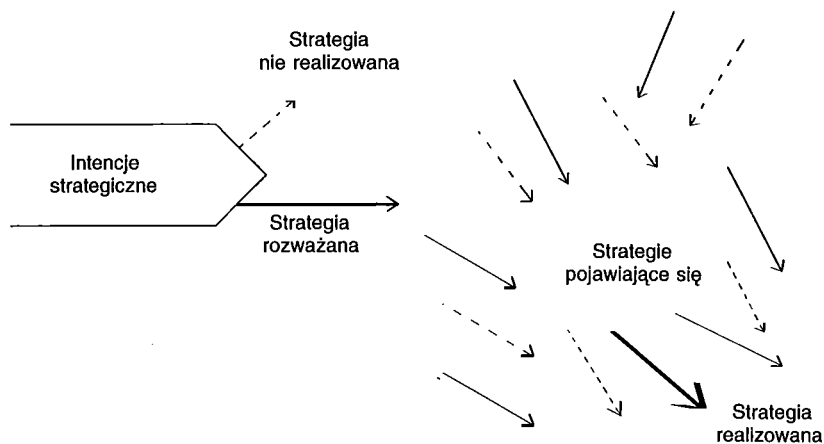
Uzasadnienie dla kontrolingu strategicznego jako funkcji zarządzania strategicznego wynika również z tego, że strategia rzeczywiście wdrażana z reguły znacząco różni się od początkowych intencji/planów strategicznych.

Pierwotną trajektorię wynikającą z planów strategicznych korygują bowiem pojawiające się okoliczności, zdarzenia zachodzące w otoczeniu, które powodują całkowite lub częściowe zaniechanie lub zrewidowanie przyjętej wcześniej strategii z uwagi na wystąpienie uwarunkowań niemożliwych do sterowania.

Jednocześnie w proces realizacji planów (intencji) strategicznych wplątują się tzw. strategie pojawiające się, a będące wynikiem zewnętrznych okoliczności, zdarzeń, a także procesów zachodzących wewnątrz organizacji. One to, stając się impulsem do „szybkiego przzerzucenia broni na drugie ramię”, pozwalają wykorzystać nadarżające się okazje. Tak więc, jak pokazuje to poniższy rysunek, strategia realizowana jest ostatecznie wypadkową różnych trajektorii i sumą wielu współzależnych posunięć. Niektóre z nich są nacechowane konsekwencją w utrzymaniu wybranych kierunków rozwoju, inne narzucają się same przez się, jeszcze inne - chociaż nie przebiegają zgodnie z wcześniejszymi zamiarami - są wynikiem właściwego „zagospodarowania” pojawiających się w otoczeniu zmian.

Aby nie pogłębiać nieuchronnego, jak się okazuje w praktyce, zjawiska „zbaczania strategicznego” i zagwarantować przedsiębiorstwu symbiozę z jego realnym otoczeniem, niezbędny jest ciągły, powtarzalny proces poszukiwania i nadzoru osiągania





Rys. 1. Proces formułowania strategii (por. [6])

przez przedsiębiorstwo jego celów, oparty na idei sprzężenia wyprzedzającego, który stanowi istotę kontrolingu strategicznego.

W celu wypełnienia swoich funkcji, w tym m.in. zagwarantowania zdolności do antycypowania i szybkiego reagowania na zmiany, ograniczania ryzyka osiągnięcia długookresowych celów, utrwalenia przewagi konkurencyjnej itp., kontroling strategiczny winien być konstruowany jako ciągły, równoległy z planowaniem strategicznym proces pozyskiwania i przetwarzania informacji w taki sposób, aby odpowiednio wcześniej wskazywać na konieczność zweryfikowania wybranych celów czy też reformułowania całej strategii. W tym celu obejmuje on trzy rodzaje czynności kontrolnych [3]:

■ **Kontrolowanie założeń** - sprowadza się do ciągłego nadzorowania zgodności z rzeczywistością wyraźnie sformułowanych, krytycznych założeń dotyczących otoczenia zewnętrznego i wnętrza firmy.

■ **Kontrolowanie wykonania** - celem jest ustalenie konsekwencji rzeczywistych wyników działania w aspekcie oceny całej strategii ze względu na konieczność ewentualnej zmiany sterowania. Należy podkreślić, iż jest to funkcja odmienna niż w przypadku kontroli operatywnej, która sprawdza stopień osiągnięcia celu, czyli udziela odpowiedzi na pytanie, czy realizacja strategii przebiega zgodnie z tym, co zaplanowano.

■ **„Strategiczne czuwanie”** - polega na ciągłym penetrowaniu otoczenia zewnętrznego i wnętrza przedsiębiorstwa ze względu na pominięte lub nie dające się przewidzieć zdarzenia, które mogą stanowić zagrożenie dla wybranej opcji strategicznej. Ten nie ukierunkowany rodzaj kontroli funkcjonuje więc jak „strategiczny radar”, który dokonuje przeglądu otoczenia pod kątem zbierania informacji, które zostały nie uwzględnione lub źle oszacowane w planie jako czynniki krytyczne. Im wcześniej udaje się je zidentyfikować, tym więcej zyskuje się czasu na uruchomienie przedsięwzięć zapobiegających.

Strategiczny kontroling, w odróżnieniu od kontrolingu operatywnego, ukierunkowanego na badanie sytuacji przedsiębiorstwa za pomocą głównie metod rachunkowych oraz osiągania bieżących celów w zakresie zysku, zajmuje się zapewnieniem długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa (tj. osiąganiem długoterminowych zysków) poprzez lepsze i wcześniejsze dopasowanie możliwości przedsiębiorstwa (także tworzenie potencjalnych możliwości przedsiębiorstwa) do wymogów otoczenia. Jego wyróżnikami są m.in.:

- horyzont czasowy - nie jest on ograniczony,
- zakres przedmiotowy - wykracza on poza mierzenie i ocenę takich wielkości jak koszty i zyski,
- przedmiot zainteresowania - jest nim przede wszystkim środowisko przedsiębiorstwa.

Strategiczną kontrolę strukturalizują głównie [1]:

- systemy informacji kierownictwa (w szczególności sprawozdania finansowe i inne narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji),
- proces planowania budżetu i zysku,
- narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (w tym m.in. rekrutacja, doskonalenie umiejętności, stosowanie bodźców),
- rozwiązania w zakresie organizacji pracy (w tym m.in. stosowanie pracy zespołowej, techniki zarządzania jakością) oraz pobudzanie innowacyjności (wynagradzanie za innowacje),
- wybór wyraźnie określonych wartości organizacji,
- rozwiązania instytucjonalne (w tym jednostki wykonawcze w zakresie kontrolingu, komitet audytorski przy radzie nadzorczej itp.),
- zastosowanie instrumentów zewnętrznych (w tym wzorców zewnętrznych - benchmarkingu, okresowej oceny firmy przez konsultantów, oceny relacji z klientami i innymi elementami otoczenia publicznego).

Należy przy tym podkreślić, iż potrzeby poszczególnych przedsiębiorstw w tym zakresie mają charakter zindywidualizowany. Wynikają one m.in. z tworzonej lub uzyskanej przewagi konkurencyjnej firmy.

Jednocześnie strategiczne podejście do kontroli samo w sobie jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

Utrzymanie trwałości przewagi konkurencyjnej, rozumianej tu jako zbiór atutów firmy aprobowanych przez rynek, a tym samym ustabilizowana pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, stanowi z kolei warunek utrzymania wysokiej efektywności

w długim przedziale czasu oraz harmonijnego rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej.

Wzrost doniosłości kontrolingu strategicznego wiąże się również z zachodzącymi zmianami w mechanizmach konkurencji [6]. Do niedawna jeszcze dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej decydujące było to, gdzie przedsiębiorstwo stawało do konkurencji, która miała głównie charakter „wojny pozycyjnej”. Przedsiębiorstwa opanowywały bowiem pewne obszary, rozszerzały udziały w wybranych produktach, segmentach rynku i broniły ich.

W miarę powiększania się rynków, obalania barier między rynkami narodowymi i zagranicznymi, tj. globalizacji rynku, oraz mnożenia się liczby konkurentów, „posiadanie” określonego segmentu staje się trudniejsze, a jednocześnie mniej korzystne. Cykle produkcji stają się bowiem coraz krótsze, wobec czego dominacja w przypadku określonych grup wyrobów traci na znaczeniu wobec zdolności do tworzenia nowych wyrobów i do szybkiej ich komercjalizacji. W tych warunkach konkurencja przybiera znamiona „wojny podjazdowej”, w której sukces zależy od właściwego prognozowania tendencji rynkowych i szybkiej reakcji na zmieniające się życzenia i potrzeby klientów.

Istotą strategii staje się więc nie tyle osiągnięcie optymalnej struktury produktów i rynków, co uzyskanie odpowiedniej dynamiki, elastyczności potencjału, wyrażającej się:

- zdolnością szybkiego reagowania na wymogi rynku i szybkiego przetwarzania nowych pomysłów oraz technologii na wyroby,
- zdolnością wytwarzania takich wyrobów, które całkowicie odpowiadają oczekiwaniom klienta,
- zdolnością jasnego widzenia układu sił w konkurencji i trafnego przewidywania nadchodzących potrzeb klientów,
- ruchliwością, czyli zdolnością dostosowywania się równocześnie do różnych oczekiwań wobec przedsiębiorstwa,
- innowacyjnością, czyli zdolnością wytwarzania nowych pomysłów i takiego łączenia ze sobą istniejących już elementów, by były źródłami nowych wartości.

Pomimo jednak oczywistej niezbędności kontrolingu strategicznego do zapewnienia skuteczności zarządzania w warunkach gospodarki rynkowej, jego obecność w praktyce jest wciąż relatywnie mała. Wynika to m.in. z zapotrzebowania na nowe doskonalsze instrumenty, za pomocą których możliwa byłaby pełniejsza operacjonalizacja koncepcji kontrolingu strategicznego. W krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej podejmuje się w tym celu próby budowania i wdrażania systemów wczesnego ostrzegania oraz systemów wczesnego rozpoznania.

Niewielkie rozpowszechnienie kontrolingu strategicznego może również wynikać z dylematów związanych z istotą kontroli.

Z jednej strony kontrola strategiczna pozwala złożonym organizacjom funkcjonować przy stosowaniu odpowiednio mniejszego zakresu biurokracji, formalizacji i centralizacji w sposób zgodny z imperatywami osiągania odpowiednio wysokiego poziomu specjalizacji, integracji oraz innowacyjności przy urzeczywistnianiu wybranych celów. Z drugiej strony kontrola strategiczna generuje napięcia w organizacji, ponieważ wydaje się, że nie przystaje ona do współczesnego rozumienia organizacji niehierarchicznych, partycypacyjnych, adaptacyjnych i uczących się.

Zbyt dużo kontroli hamuje motywację i innowacyjność, pomniejsza możliwości do osiągnięcia wyniku i może prowadzić do niszczenia środków. Nieodpowiednia lub źle „ustawiona” kontrola utrwala niepewność, nie daje możliwości przewidywania przyszłości bądź skłania do podejmowania nadmiernie dużego ryzyka. Z kolei zbyt mało kontroli naraża na niebezpieczeństwo zdolność organizacji do przeżycia.

Rozstrzygnięcie dylematu kontroli strategicznej sprowadza się do ukształtowania odpowiedniej równowagi pomiędzy zakresem, formą kontrolingu a uwarunkowaniami funkcjonowania danej organizacji tak, aby możliwe było lepsze dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia.

Mirostlaw Karaś, Grażyna Osbert-Pociecha

¹⁾ Profesor R.M. Kanter z Harvard Business School ujęła istotę zarządzania w koncepcji 4F, gdzie: *focus* oznacza posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i zarządzania nim, *first* – bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, *fast* – szybkie dostosowywanie struktur, procedur, ludzi i reakcji do otoczenia, *flexibility* natomiast oznacza elastyczność w myśleniu i działaniu w świecie organizacji. Referat wygłoszony na Międzynarodowym Kongresie Zarządzania w Pradze w 1990 r. Por. [7].

BIBLIOGRAFIA

- [1] D.C. BAND, G. SCANLAN, *Strategic Control through Core Competencies*, „Long Range Planning” nr 2/1995, s. 102–114.
- [2] M. BRATNICKI, *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, AE Katowice 1993, s. 29 oraz S. BUNGAY, M. GOOLD, *Creating a Strategic Control System*, „Long Range Planning” nr 3/1991, s. 32–39.
- [3] F. HASSELBERG, *Strategische Kontrolle von «Gesamtunternehmensstrategien»*, „Die Unternehmung”, nr 1/1991, s. 16–31.
- [4] J. PENC, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1994, s. 130.
- [5] G. STALK, Ph. EVANS, L.E. SHULMAN, *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” III–IV 1993.
- [6] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 489.
- [7] B. WAWRZYŃIAK, *Zarządzanie strategiczne, naukowo fikcja czy polityka działania*, „Organizacja i kierowanie” nr 2/1993, s. 10–11.

Grażyna Broniewska

TQM, czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi

Jeszcze do niedawna mówiąc o jakości myślano głównie o braku wad i usterek w produkcji. Współczesne pojęcie jakości nie może być jednak utożsamiane z kontrolą jakości. Kontrola jakości odnosi się do stwierdzenia *post factum*, że coś jest dobre lub złe. Tymczasem współczesne pojęcie jakości w odniesieniu do wyrobu (również do usługi) powinno być rozpatrywane w całym cyklu jego życia, tj. w sferze przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej.

Jakości bowiem nie da się „wykontrolować”, trzeba ją wytworzyć poprzez spójny system zapewnienia jakości, uwzględniający całokształt funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo, tj. planowanie, zaopatrzenie, rozwój, marketing, projektowanie, serwis u klienta itd. Dzisiaj bowiem silna konkurencja na rynkach spowodowała, że zadowolenia klientów nie osiąga się jedynie poprzez spełnienie warunków technicznych. Potrzebna jest filozofia, która prowadzi do KOMPLEKSOWEGO (zwanego też totalnym, globalnym lub powszechnym) ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ. Z tak pojętym zarządzaniem związane jest odejście od traktowania jakości jako sprawy specjalistów i uświadomienie sobie, że **jakość jest sprawą powszechną, dotyczącą wszystkich pracowników przedsiębiorstwa**, gdyż wszyscy oni w jakiś sposób wpływają na dostarczenie klientowi właściwych wyrobów lub usług we właściwym czasie i we właściwy sposób.

Pojęcie TQM – *Total Quality Management* – kojarzy się często z firmami, które stoją na szczycie swojej branży, lub które w ostatnim okresie polepszyły swą konkurencyjność. Autorzy koncepcji zarządzania przez jakość, W.E. Deming [3] i J.M. Juran [4] wyjechali z USA do Japonii, gdzie jako doradcy przyczynili się do „japońskiego cudu gospodarczego”. Źródła tych osiągnięć tkwią w konsekwentnym stosowaniu zasad TQM.

TQM to wdrażanie kultury powszechnej jakości, to również proces zarządzania, prowadzony przez naczelną kierownictwo przy zaangażowaniu całej załogi i realizowany we wszystkich funkcjach przedsiębiorstwa oraz fazach i procesach tworzenia produktu (usługi). Tak pojęte zarządzanie obejmuje nie tylko doskonalenie wyrobów i usług, ale także jakości samej pracy (a więc kwalifikacji ludzi, środków i przedmiotów pracy, technologii procesów, systemów marketingowych, planis-

tycznych, decyzyjnych itp.) tak, by jak najlepiej zaspokoić potrzeby klientów zewnętrznych, jak również członków organizacji, zwanych klientami wewnętrznymi.

TQM jest więc specyficznym ujęciem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, stawiającym na podmiotowość zatrudnionych tam ludzi, mającym na celu ustanowienie jakości jako centralnego elementu w hierarchii wartości każdego pracownika. Podstawowym warunkiem wdrożenia **kultury jakości** jest sprzyjający klimat dla jakości w przedsiębiorstwie, a to wymaga zaangażowania wszystkich pracowników przy dominującej i wiodącej roli dyirekcji przedsiębiorstwa. Wymaga to podporządkowania istniejącej struktury organizacyjnej **kulturze współdziałania** i wymusza zbudowanie powiązań biegnących na wskroś, w poprzek jednostek organizacyjnych, ponad ich granicami.

Wprowadzenie **kultury powszechnej jakości** w przedsiębiorstwie oznacza stopniowe wprowadzanie podstawowych elementów TQM, wśród których najważniejsze wydają się być:

- Orientacja na klientów – tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych (klientem wewnętrznym jest każdy – włączony w proces realizacji danej działalności – pracownik firmy),
- Orientacja na procesy,
- Zachowania prewencyjne,
- Ciągłe ulepszenia (japońska filozofia KAIZEN).

Orientacja na klientów

Nie wystarczy tylko – korzystając z wiedzy marketingowej – zauważyć, że w działaniu każdej firmy najważniejsze jest zadowolenie klienta (zewnętrznego odbiorcy naszych usług czy produktów). Trzeba jeszcze zauważyć, że każda firma posiada też „wewnętrznych” klientów, czyli pracowników, zaangażowanych w kolejne ogniwa procesu realizacji produktu czy usługi. Dostrzeżenie tego faktu i dobra obsługa klientów wewnętrznych i współpraca między nimi jest kluczem do podniesienia możliwości firmy. W dalszej kolejności trzeba zdiagnozowane oczekiwania klientów zewnętrznych i wewnętrznych nie tylko zaspokajać, ale i wychodzić im naprzeciw. Orientacja na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) oraz zaangażowanie całej dyirekcji i załogi w kompleksowy program zarządzania jakością obrazuje hasło: **JAKOŚĆ**

JEST OBOWIĄZKIEM WSZYSTKICH – od szefa poczynając, poprzez osoby zaangażowane w kolejne ogniwa organizacyjne procesu wytwórczego, aż do osób zajmujących się sprzedażą i serwisem posprzedażnym.

S. Yoshida [7] badając w Japonii 194 problemy produkcyjne postawił hipotezę, że robotnicy pracujący na liniach montażowych wiedzą o problemie więcej niż ich kierownictwo. Badania wykazały, że przyjmując znajomość problemów przez robotników za 100%, kierownictwo zna je tylko w 4%, mistrzowie w 79%, a brygadziści w 97%. Jednocześnie zauważono, że robotnicy chętnie dzielą się swoją wiedzą i podejmują działalność na rzecz przedsiębiorstwa, jednak wyłącznie wówczas, gdy kierownictwo nie ignoruje ich doświadczeń i wykazuje zainteresowanie współpracą z nimi.

Umożliwienie – traktowanym podmiotowo – pracownikom i kadrze przedsiębiorstw zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu (w hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa są to potrzeby społeczne /afiliacji/, uznania i samorealizacji) jest silnym środkiem motywującym załogę, który sprawia, iż zaangażowanie w pracę wyraźnie wzrasta.

Orientacja na procesy

Pracowników szkoli się, aby postrzegali działania w przedsiębiorstwie jako PROCESY, które, będąc podwyższającym wartość następstwem poszczególnych etapów pracy, prowadzą do planowanego wyniku. Ważnym celem w kierowaniu procesami jest redukcja kosztów ubocznych, wywołanych przez odstępstwa od wymaganej jakości, błędy, poprawki itp. W zarządzaniu jakością podkreśla się, że:

PRODUKT – winien być zgodny z wymaganiami klienta (czyli zadowolający klienta, a nie najlepszy z możliwych w sensie technicznym),

PROCES zaś winien być doskonale zaplanowany, opisany i przeprowadzony tak, by przewidywał wszelkie możliwe warianty czynności i decyzji podejmowanych w zależności od zaistniałej sytuacji.

Obrazowe przedstawienie przebiegów procesów (*process mapping*) przy pomocy wielorakich technik organizatorskich (np. karta procesu) jest pierwszym krokiem do zrozumienia, kierowania i polepszania procesów. Następnie proces doskonalili się tak, by jak najwięcej działań nie przynoszących zysku zamienić na przynoszące zysk. Osiąga się to poprzez uproszczenie przebiegów, skrócenie czasu reakcji lub próbe odpowiedzi na pytanie, czy dany proces może zostać rozwiązany inaczej przy kreatywnym i innowacyjnym podejściu do jego rozpatrywania. Bardzo ważne jest to, iż sterowanie procesami nie może istnieć tylko na płaszczyźnie operacyjnej, ale musi być konsekwentnie rozwijane w całym przedsiębiorstwie, w planowaniu i kontroli wszystkich dziedzin, takich jak badania i rozwój (R&D), marketing, administracja, stosunki zewnętrzne itp.

Zachowania prewencyjne

Zapewnienie jakości przez długi czas koncentrowało się na kontrolowaniu i polegało na dokładnym sprawdzaniu produktów przed ich dostarczeniem do odbiorcy. Stwierdzone braki eliminowano, a w określonych przypadkach odrzucano (bądź przeceniano kwalifikując jako pozagatunkowy) cały produkt. Ta tradycyjna metoda kontroli końcowej nie stwarza szans na polepszenie produktów i procesów produkcji. Kompleksowe zarządzanie jakością dąży do likwidacji kontroli końcowej i wspiera sterujący oraz towarzyszący procesom nadzór. W ten sposób poprzez sterowanie procesem nie usuwa się błędów, lecz im zapobiega. Myślą przewodnią zachowań prewencyjnych jest **nie kontrolować jakości, lecz ją wytwarzać**.

Prowadzi to do rzeczywistego wzrostu efektywności oraz obniżenia kosztów.

Ciągłe ulepszenia – Kaizen

Jeżeli wyzwanie kompleksowej jakości zostanie poważnie przyjęte w całym przedsiębiorstwie, to powstanie klimat do pozytywnych zmian i ciągłych ulepszeń. Stworzona wówczas będzie szansa do spełnienia oczekiwań każdego pracownika, który pragnie odpowiedzialnie wykonywać pracę oraz należeć do dobrze funkcjonującej firmy. Wymaga to jednak ciągłego zaangażowania kierownictwa na rzecz przezwycięzania trudności występujących podczas zmian, zachęcania ludzi do uczestnictwa w tych zmianach oraz do ciągłego zgłaszania własnych propozycji zmian.

Postulat ten wynika z japońskiej filozofii KAI-ZEN, która mówi, iż NIE WOLNO SIĘ ZATRZYMYWAĆ, i że tysiąc drobnych kroków może doprowadzić do większego sukcesu niż praktykowane na Zachodzie co pewien czas skoki innowacyjne. Wprawdzie nowa organizacja produkcji jest ważna, ale nie tak ważna jak **podmiotowe podejście do ludzi** i atmosfera sprzyjająca innowacyjności, pewności siebie, uczuleni na problemy jakości i WSPÓLDZIAŁANIU MIĘDZY PRACOWNIKAMI. Dlatego też przy określaniu kierunku ulepszeń tak istotne jest permanentne motywowanie pracowników do ciągłych działań na rzecz poprawy stanu istniejącego.

Dochodzenie do kompleksowego zarządzania jakością

Dochodzenie do TQM nie jest łatwe. Ale w dzisiejszych czasach nie ma ucieczki przed zarządzaniem przez jakość. Stosują je wszystkie liczące się firmy na świecie. Jeżeli chcemy nadażyć za światem – powinniśmy jak najszybciej wprowadzać ów system powszechnie w polskich firmach. Konieczność tę dostrzega już spore grono kadry kierowniczej polskich przedsię-

Tab. 1. Siatka oceny dojrzałości zarządzania jakością

Rodzaj miernika	Stadium I Niepewność	Stadium II Przebudzenie	Stadium III Oświecenie	Stadium IV Mądrość	Stadium V Pewność
Postawy i zrozumienie jakości przez kadrę kierowniczą	Brak traktowania jakości jako narzędzia zarządzania. Tendencja do obwiniania działu kontroli jakości za „problemy jakościowe”	Uznanie, że zarządzanie jakością może mieć znaczenie, ale brak chęci przeznaczania na to czasu i pieniędzy	W czasie realizacji programu doskonalenia jakości nabywanie wiedzy o zarządzaniu jakością; zarządzanie jakością wspiera i pomaga działać	Uczestnictwo. Zrozumienie zasad zarządzania jakością. Uznanie osobistej roli kierownictwa i stałe podkreślanie tego	Uznanie zarządzania jakością za istotną część systemu zarządzania przedsiębiorstwem
Status organizacji jakości	Jakość schowana w działach produkcyjnych lub technologicznych. Kontrola prawdopodobnie nie jest częścią organizacji. Nacisk na selekcję i ocenę	Mianowanie mocniejszego szefa jakości, ale główny nacisk nadal na ocenę i zwalnianie produkcji. Jakość nadal częścią produkcji lub technologii	Dział jakości podlega naczelnemu kierownictwu; ocena podlega kierownikowi jakości, który ma swój udział w kierownictwie przedsiębiorstwa	Kierownik jakości jest „postacią” w przedsiębiorstwie, włączony w działania zapobiegawcze i sprawy konsumenckie	Kierownik jakości członkiem dyirekcji. Główną sprawą zapobieganie. Jakość głównym motywem przewodnim
Postępowanie z problemami	Problemy zwalczane są po ich pojawieniu się bez szukania przyczyn ich powstania. Nieodpowiednie definiowanie problemów. Mnóstwo biadolenia i narzekań	Organizowane są zespoły do rozwiązywania problemów. Nie są odosobnione rozwiązania długofalowe	Ustala się działania korekcyjne. Problemy stawiane są otwarcie i rozwiązywane w sposób metodyczny (uporządkowany)	Problemy identyfikowane są w momencie ich zaistnienia. Wszystkie działy (funkcje) otwarte są na sugestie i poprawę	Z wyjątkiem sytuacji bardzo nietypowych, ma miejsce zapobieganie powstawaniu problemów.
Koszty jakości w % sprzedaży	Rejestrowane: nieznane Rzeczywiste: 20%	Rejestrowane: 3% Rzeczywiste: 18%	Rejestrowane: 8% Rzeczywiste: 12%	Rejestrowane: 6,5% Rzeczywiste: 8%	Rejestrowane: 2,5% Rzeczywiste: 2,5%
Działania dla doskonalenia jakości	Brak zorganizowanych działań. Brak w ogóle zrozumienia dla potrzeby takich działań	Próby krótkoterminowych akcji motywacyjnych	Wprowadzanie programu TQM (lub podobnego) z pełnym jego zrozumieniem	Kontynuacja programu TQM i rozpoczęcie Stadium PEWNOŚCI	Doskonalenie jakości jest działalnością zwyczajową, ciągłą.
Podsumowanie postawy jakościowej przedsiębiorstwa	Nie wiemy dlaczego mamy problemy z jakością	Czy jest absolutnie niezbędne, abyśmy mieli zawsze problemy z jakością	Poprzez zaangażowanie kierownictwa i doskonalenie jakości identyfikujemy i rozwiązujemy nasze problemy	Zapobieganie powstawaniu wad jest rutynową częścią naszej działalności	Wiemy, dlaczego nie mamy problemów z jakością

biorstw, coraz częściej podejmując kroki zmierzające do uzyskania certyfikatu jakości opartego o standardy ISO. Standardy międzynarodowe (zwane też normami ISO z grupy 9000) są zbiorem wymagań niezbędnych na drodze do TQM dla różnego rodzaju firm produkcyjnych i usługowych. Stanowią algorytm lub przewodnik, porządkujący spory obszar decyzyjny w kierunku tej koncepcji.

Również w polskich uniwersytetach problematyka zarządzania przez jakość zaczyna gościć coraz częściej. Takie szkoły, jak Uniwersytet Gdański,

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu wprowadziły problematykę jakości na wyższych latach studiów na kierunkach zarządzanie, ekonomia czy marketing [6]. Oprócz tego problematyka ta poruszana jest w szkołach ekonomicznych. Coraz częściej też zajęcia te traktowane są jako obligatoryjne, a nie fakultatywne. Zarządzanie przez jakość winno bowiem przestać już być utożsamiane z wiedzą z zakresu zarządzania produkcją i oceny jakości

wyrobu; winno być postrzegane jako umiejętność niezbędna wszystkim menedżerom, również polskim, którzy chcąc sprostać konkurencji Zachodu i „tygrysów Wschodu” muszą opracować i wdrożyć nową strategię kompleksowego zarządzania przez jakość – tak w firmach prywatnych, jak i przedsiębiorstwach państwowych.

Jak TQM różni się od kontroli jakości w produkcji, świadczy przykład szwajcarskiej firmy „Elida Cosmetic” wchodzącej w skład koncernu „Unilever”, który, mając decydujący głos, wprowadzał stopniowo zmiany w kierunku zarządzania jakością [5]. Aby przyspieszyć wprowadzenie nowego programu, wysłano członków kierownictwa do USA i Japonii, aby zobaczyli firmy wiodące w kompleksowym zarządzaniu jakością. Z pomocą tych doświadczeń mogli łatwiej opracować materiał szkoleniowy dla własnej firmy. Następnie firma „Elida Cosmetic” wprowadziła program naprawczy na podstawie szczegółowej diagnozy stanu dotychczasowego. Program opierał się:

- w pierwszej kolejności na analizie i poprawie takich wewnętrznych procesów, jak: planowanie, rozwój, komunikacja wewnętrzna, przebieg i podział pracy w administracji, współpraca z agentami reklamowymi i dostawcami;
- dopiero potem skupiono się na płaszczyźnie operacyjnej i przebiegu technologicznych procesów wytwórczych. Prowadzone tu działania zmierzające do podwyższenia jakości zostały wsparte przez koła jakości, które na linii produkcyjnej urzeczywistniały i rozwijały program naprawczy.

Ważnym elementem programu były trwające rok seminaria dla wszystkich pracowników. Prace nad polepszeniem jakości zostały podzielone na obszary tematyczne i 30 projektów. Stopniowo tworzone zespoły, które opracowane zmiany i ulepszenia wcieliły w życie w ciągu trzech lat. Osiągnięto zatem:

- uproszczenie procesów planowania,
- szybki rozwój produktów,
- efektywność przebiegów pracy w działach marketingowych i sprzedaży,
- ulepszoną komunikację w całym przedsiębiorstwie.

Również próba włączenia do kompleksowego zarządzania jakością jednostek spoza firmy przyniosła ciekawe rezultaty. Poprzez włączenie do programu agencji reklamowych i dostawców, polepszone współpracę i obniżono koszty.

W tabeli nr 1 przedstawiono (za: P. H. Crosby [2]) etapy dochodzenia do kompleksowego zarządzania jakością. Kolejnymi krokami na tej drodze są:

- stadium pierwsze – NIEPEWNOŚĆ, które winno być zakończone DECYZJĄ o wejściu na drogę TQM,
- stadium drugie – PRZEBUDZENIE, czyli PRZYGOTOWANIE do wdrożenia standardów ISO lub podobnych,
- stadium trzecie – OŚWIECENIE, czyli DZIAŁANIE, którego siłą napędową winno być kierownictwo firmy,
- stadium czwarte – MĄDROŚĆ, czyli ROZWÓJ idei zarządzania jakością, i
- stadium piąte – PEWNOŚĆ, czyli INTEGRACJA całej załogi wokół idei TQM.

Z doświadczeń przedsiębiorstw, które rozwijają TQM wynika przekonanie, że nie jest to system, w którym można osiągnąć szybkie sukcesy. Jest to proces długoterminowy, ale dający zdumiewające rezultaty nawet w sytuacji, kiedy wychodzi się z wysokiego poziomu jakości. Warunkiem jest jednak PODMIOTOWE TRAKTOWANIE LUDZI I EFEKTYWNA INTEGRACJA ZAŁOGI na wszystkich szczeblach organizacji w celu ciągłego ulepszenia dostarczanych wyrobów lub usług, które zaspokajają potrzeby klienta – tak zewnętrznego, jak i wewnętrznego.

Grażyna Broniewska

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRONIEWSKA G., *Kompleksowe zarządzanie jakością – nowy sposób kierowania ludźmi*, [w:] „Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki”, XII Międzynarodowa Konferencja IOiZ UG, Jurata 1995.
- [2] CROSBY P.B., *Quality is free – the art of making quality certain*, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1979.
- [3] DEMING W.E., *Quality, productivity and competitive position*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA 1982.
- [4] JURAN J.M., *Upper management and quality*, Juran Institute, New York 1982.
- [5] SCHAEERER D., *Total Quality Management in der Praxis*, „Management Zeitschrift”, nr 7/8 (762), 1993.
- [6] SKRZYPEK E., *Jakość w programach nauczania w polskich uczelniach wyższych – wyniki badań*, „Problemy Jakości” nr 3/1995.
- [7] YOSHIDA S., *Worker-oriented productivity improvement program*, ASQC Quality Congress Transaction, Detroit 1982.

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.



Jerzy Wojeński, Zbigniew Zaniewski

Wartościowanie pracy

Metoda logistycznego kwalifikowania pracy LKP-95

Systemy wynagradzania w przedsiębiorstwach nadal stwarzają poważne problemy i nastrożają kierownictwu tych przedsiębiorstw wiele wątpliwości i kłopotów. Jednocześnie jest to bardzo niewralgiczne zagadnienie z punktu widzenia związków zawodowych. W dalszym ciągu ścierają się tu bowiem dwie koncepcje:

- racjonalistyczna, najbardziej adekwatnego wynagrodzenia stosownie do wymagań pracy na danym stanowisku i wpływu tej pracy na efekty przedsiębiorstwa;
- psychologiczna, związana z potocznie pojmowaną ideą sprawiedliwości społecznej, w której nie do końca właściwie wiadomo, co się pod tym pojęciem rozumie.

Problemem do rozwiązania jest zaproponowanie takiego systemu wynagradzania, który by uwzględnił przesłanki racjonalne i jednocześnie uświadamiał załodze, iż nie narusza on w swej istocie zasady „właściwego wynagrodzenia za właściwą pracę”.

Z praktyki badawczej, jaką możemy tu przywołać, wynika, iż w istocie społeczna akceptacja racjonalnych systemów wynagradzania dotyczy tak zwanego **problemu sprawiedliwej nierówności**, to jest zgody, że:

- po pierwsze, tak zwana zasada „wszystkim równo” z czysto logicznego punktu widzenia musi być odrzucona;
- po drugie, rzeczywisty wkład każdego stanowiska pracy (ze względu na jego wymogi) w sukcesy firmy jest zróżnicowany zarówno pod względem charakteru i wykorzystania wiedzy, jak i rodzaju doświadczenia zawodowego oraz predyspozycji osobowościowych.

Problem ten został przez nas zidentyfikowany i skonkretyzowany w praktyce doradczo-wdrożeniowej przez zastosowanie specjalnie w tym celu opracowanej ankiety, której uczestnikami są zarówno kierownictwo przedsiębiorstw, jak i przedstawiciele związków zawodowych.

Istota metody

Gwoli rzetelności należy zaznaczyć, iż w przedsiębiorstwach są stosowane różne metody wartościowania pracy i systemy wynagradzania. W każdej z nich szuka się odpowie-

dzi na wcześniej przez nas postawione pytania. Jednakże z sygnałów, które do nas docierają z różnych źródeł (bezpośrednio z przedsiębiorstw, ale także z treści różnych publikacji i opracowań), wynika, że systemy te w dalszym ciągu są przyczyną poważnych konfliktów społecznych. Nawet, jeżeli w grę wchodzi uzgadnianie wcześniej, tak zwane umowy zbiorowe pracy.

A zatem jest to problem dopracowania się takich rozwiązań, które w swych zasadach uwzględniałyby wszystkie istotne społecznie i ekonomiczne czynniki wynagrodzeń. Jednym z takich narzędzi jest metoda Logistycznego Kwalifikowania Pracy (LKP-95).

Metoda ta w swych założeniach opiera się na:

- przyjęciu międzynarodowych standardów dotyczących wyceny wymagań pracy (schemat genewski, schemat REFA);
- uwzględnieniu w wycenie stanowisk pracy wpływu (ważności) pracy w odniesieniu do efektów przedsiębiorstwa;
- uzyskaniu konsensusu pomiędzy pracodawcą i związkami zawodowymi co do zasad wartościowania pracy i wprowadzenia metody przed podjęciem właściwych prac;
- wykorzystaniu w samej technice obliczeniowej obiektywizowanych metod algorytmicznych, które nie podlegają wartościowaniu emocjonalnemu (są pod tym względem neutralne);
- wprowadzeniu wielokierunkowych ścieżek metodycznych komplementarnego ujęcia zagadnień związanych z zarządzaniem potencjałem społecznym przedsiębiorstwa (dobór kadr, ścieżki awansu zawodowego, rezerwa kadrowa, ocena pracowników, szkolenie i doskonalenie zawodowe).

Metoda LKP-95¹⁾ obejmuje wiele nowych elementów w stosunku do już stosowanych metod wartościowania pracy. Między innymi uwzględniona została, w sposób sformalizowany, możliwość wymiany i analizy różnorodnych poglądów w procesie ustalania modelu wartościowania pracy. Zastosowano aparat matematyczny ułatwiający obiektywizację i osiąganie racjonalnych kompromisów, a także wyjaśnienie i utrwalenie przyjętych reguł postępowania.

Istotną cechą metody jest wyznaczanie wartości na skalach ocen według rozkładów logistycznych, będących punktem wyjścia do dalszych rozważań

nad modelem oceny pracy. Zastosowanie zaś techniki komputerowej znacznie skraca czas realizacji przedsięwzięcia związanego z wartościowaniem pracy w firmie.

W metodzie LKP-95 przesunięty został punkt ciężkości badań z „arbitralnej wyceny”, na „racjonalną i społecznie akceptowalną” wycenę pracy. Usunięto w ten sposób wiele dysfunkcji, jakimi obarczone były dotychczasowe metody.

Charakterystyka stanowiska pracy w metodzie LKP-95 obejmuje:

■ Opis czynności (zadań) wykonywanych na stanowisku pracy;

■ Usytuowanie stanowiska w firmie (zależności służbowe, kompetencje, drogi przepływu informacji);

■ Opis stanowiska pracy według modeli:

K1 – trudności pracy (schemat genewski, REFA, UMEWAP);

K2 – wpływu wykonywanej pracy na efekty firmy;

K3 – wymaganych cech fizycznych i psychicznych na stanowiskach pracy (tzw. profil wymagań).

Wartościowanie pracy prowadzone metodą LKP-95 dostarcza bogatej informacji niezbędnej w procesie optymalizacji szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 1).

Opracowane w ramach wartościowania pracy opisy stanowisk pracy umożliwiają dokonanie oceny przydatności nowo przyjmowanych pracowników z punktu widzenia wymagań pracy na określonym stanowisku pracy.

Dane uzyskane dzięki zastosowaniu metody LKP-95 mogą być punktem wyjścia do wyznaczania indywidualnych ścieżek awansu zawodowego (w związku między innymi ze zmianami predyspozycji osobowościowych), wyłaniania osób o uzdolnieniach kierowniczych i opracowywania, na podstawie uzyskanych materiałów, precyzyjnych programów szkolenia i doskonalenia zawodowego. W programach tych uwzględniane są nie tylko wymogi wynikające z misji, strategii, celów i zadań firmy, ale i osobiste walory pracowników.

Wnioski

Praktyka dowodzi, iż zastosowanie powyższej metody (lub innych opartych na podobnych zasadach) pozwala uzyskiwać przedsiębiorstwom następujące korzyści:

- możliwość trwałego porozumienia się ze związkami zawodowymi co do zasad współpracy na gruncie ścisłych, racjonalnych i przejrzystych przesłanek;
- posiadanie przez firmę obiektywnej podstawy opracowania nowych umów zbiorowych pracy, racjonalizujących związek pomiędzy pracą i płacą;
- obniżenie kosztów przedsiębiorstwa z tytułu przypadkowego doboru kadr;
- zwiększenie efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach;
- poprawa stosunków międzyludzkich.

Jeżeli zaś chodzi o indywidualną efektywność pracowników, to opisana wyżej metoda, łącznie z zasygnalizowanymi ścieżkami całościowego systemu zarządzania potencjałem społecznym przedsiębiorstwa, ujmuje w sposób komplementarny wszystkie podstawowe wyznaczniki tej efektywności.

Poszukiwanie rozwiązań w zakresie racjonalnych systemów płacowych stanowi z jednej strony wyzwanie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej, z drugiej zaś jest nakazem wyznaczanym przez rolę i zadania związków zawodowych.

Praktyka wykazuje, iż osiągnięcie porozumienia w tym względzie jest niezwykle trudne. Główna trudność polega tu na przekonaniu związków zawodowych, że wprowadzane metody uwzględniają interesy obu stron. Rzecz jednak w tym, iż winny one mieć tę świadomość.

W prowadzonych przez nas badaniach ankietowych, na postawione pytanie: „Czy system wartościowania pracy uwzględniający zróżnicowany wkład różnych stanowisk pracy w ogólny rozwój przedsiębiorstwa odpowiada idei sprawiedliwej oceny – odpowiedni człowiek na odpowiednim miejscu i z odpowiednim wynagrodzeniem”, uzyskiwaliśmy zawsze ze strony związków zawodowych odpowiedź w 100% twierdzącą.

Podobną też odpowiedź uzyskiwaliśmy na pytanie o potrzebę stosowania jasnych, jednoznacznych kryteriów wynagradzania, odwołujących się do obiektywnych ocen gwarantowanym systemem kwalifikacyjnym.

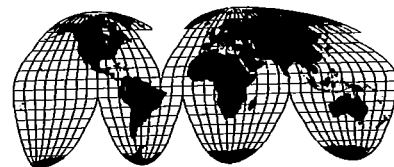
Również na pytanie o potrzebę współpartnerskiego rozwiązywania spraw płacowych przez związki zawodowe, w takim rozumieniu, że podejmują one współodpowiedzialność za rozumne godzenie racji załogi i kierownictwa, uzyskiwaliśmy zawsze w 100% odpowiedź twierdzącą.

Wydaje się, że w wielu przedsiębiorstwach organizacje związkowe wykazują świadomość potrzeb racjonalizowania sfery płacowej przedsiębiorstwa i dostrzegają zawierające się w tym korzyści. Jeśli w takiej sytuacji występują nadal trudności z wprowadzeniem tych metod w praktyce, to zdają się one wiązać już nie z samymi organizacjami związkowymi, ale z możliwościami dotarcia z odpowiednią argumentacją do szeregowych pracowników. Płaca bowiem jest domeną także osobistych odczuć emocjonalnych i praktycznym rozwiązaniem jest wkroczenie w tę sferę tak, aby zminimalizować działanie zasady: „tam, gdzie w grę wchodzi emocje, kończy się racjonalizacja”.

Jerzy Wojeński, Zbigniew Zaniewski

¹⁾ Metoda LKP-95 (Logistycznego Kwalifikowania Pracy) jest wynikiem prac badawczych, projektowych i wdrożeniowych Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych „Taurus” Sp. z o.o. w Warszawie.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Revue française de gestion”

Wykorzystanie baz danych w celach strategicznych (II)

Xavier Drèze, *Utiliser des bases de données à des fins stratégiques*, *Revue française de gestion*, IX-X 1995.

Co robić z coraz większą liczbą danych gromadzonych za pomocą systemów informatycznych? A szczególnie – w jaki sposób zwiększyć ilość informacji zawartych w tych danych? Autor proponuje w tym celu zastosowanie opisanej przez siebie metodologii. Udowadnia on, że dzięki doświadczeniom „w terenie” możliwe jest wykorzystanie danych do celów strategicznych, ułatwiające podejmowanie zarówno krótko-, jak i długoterminowych decyzji. Bardzo dokładnie opisuje sposób postępowania, przedstawiając kolejne etapy badań przeprowadzonych w ogromnej sieci supermarketów w Chicago.

Projekt badań w dziedzinie mikromarketingu

Zyski, które możemy osiągnąć dzięki przejściu z danych na poziomie 1. do danych na poziomie 2., są doskonale widoczne na przykładzie rezultatów badań w dziedzinie mikromarketingu przeprowadzonych przez Uniwersytet w Chicago w latach 1991-1994. Projekt ten został zrealizowany na zlecenie Dominick's Finer Food (DFF,

druga co do wielkości sieć supermarketów w Chicago), chcącej wykorzystać ogrom uzyskiwanych w związku z użyciem skanerów danych. Do 1991 roku sieć DFF używała tych danych jedynie dla potrzeb księgowości i planowania, ale kierownictwo uznało, że mogą być one wykorzystane w celach strategicznych i rozwiązać podstawowe problemy w dziedzinie marketingu i promocji. Nie posiadając niezbędnego doświadczenia w dziedzinie opracowywania danych oraz analizy statystycznej, kierownictwo DFF zwróciło się do Uniwersytetu w Chicago z prośbą o przeprowadzenie programu badań, którego celem było „zastosowanie technik opracowywania informacji w dziedzinie marketingu w celu ulepszenia podejmowanych przez detalistów decyzji oraz efektywniejszego wykorzystania przeznaczanego na promocję budżetu”.

Projekt został sfinansowany przez 20 producentów towarów powszechnego użytku (m.in. Coca-Cola, Kraft, Procter & Gamble) i skupił się na badaniach organizacji poszczególnych działów i ustaleniu cen sprzedaży.

Faza I – organizacja działów

W kwestii organizacji działów, kierownictwo DFF zastanawiało się nad dwoma zagadnieniami. Po pierwsze, czy właściwa jest obecna, jednakowa dla wszystkich

sklepów, polityka organizacji poszczególnych działów, czy też jej zróżnicowanie w zależności od sklepu zwiększyłyby poziom sprzedaży. Po drugie, czy możliwe jest zwiększenie sprzedaży poprzez wykorzystanie faktu, iż pewne produkty naturalnie się „uzupełniają” i ułatwienie konsumentowi decyzji przez umieszczenie ich obok siebie?

Skupimy się na kwestii indywidualizacji organizacji działów. Szczegółowe sprawozdanie z badań marketingowych przeprowadzonych w ramach projektu Dominick's znajduje się w tekście X. Drèze'a, S. J. Hocha i M. E. Purka *Shelf Management and Space Elasticity* („Journal of Retailing”, vol. 70, zima 1994).

Pierwsza seria przeprowadzonych przez nas doświadczeń miała na celu odpowiedź na pytania dotyczące indywidualizacji organizacji działów. W przeciwieństwie do wcześniejszych badań¹⁾, które miały dość wąski zakres i dotyczyły zwykle ograniczonej liczby produktów (a więc ich wyniki mają niewielką wartość doświadczenia), nasze testy objęły produkty każdego rodzaju i zostały przeprowadzone w sposób wyczerpujący.

Aby zbadać ewentualne korzyści płynące z indywidualizacji organizacji działów, zanalizowaliśmy najpierw profil sprzedaży w sklepach sieci Dominick's. Analiza ta wykazała, że istnieją ogromne różnice w zachowaniu

klientów sklepów znajdujących się w centrum Chicago oraz na przedmieściach. W związku z tym opracowaliśmy dwa różne sposoby organizacji działów, a zmiany w stosunku do dotychczasowego urzędzenia półek były liczne: wyeliminowano produkty nie sprzedające się, zwiększono lub też zmniejszono liczbę reklam poszczególnych produktów oraz zmieniono ich rozmieszczenie.

Do testu wybrano 60 sklepów i, według modelu przedstawionego w pierwszej części artykułu, podzielono na dwie grupy: „testową” i „kontrolną”. W każdej grupie znalazło się 11 sklepów zlokalizowanych w centrum miasta i 19 sklepów z przedmieść. Organizacja działów w grupie „kontrolnej” pozostała nie zmieniona, natomiast sklepy „testowe” zostały przeorganizowane (oczywiście w inny sposób sklepy w centrum, a w inny na przedmieściach).

Okres doświadczalny trwał 4 miesiące. Aby upewnić się co do skuteczności naszej strategii, porównaliśmy wartość sprzedaży w każdej grupie sklepów w okresie badań z wartością sprzedaży w okresie historycznym (21 miesięcy). W sklepach „testowych” wartość sprzedaży wzrosła w stosunku do sklepów „kontrolnych” średnio o 3,9%. Wzrost ten może wydawać się niewielki. Ale należy zdać sobie sprawę, że dotyczy on produktów sprzedawanych w pełnej cenie, a nie po cenach promocyjnych oraz że możliwe jest utrzymanie go przez dłuższy okres czasu. Jedynym poniesionym w celu wzrostu wartości sprzedaży kosztem było opracowanie dla sklepów znajdujących się w centrum i na przedmieściach różnego sposobu organizacji działów.

Faza II – EDLP czy Hi-Lo?

Jaki skutek osiągnęlibyśmy obniżając ceny? Czy zaobserwowalibyśmy natychmiastowy napływ klientów? Czy sprzedaż wzrosłaby wystarczająco, by wyrównać zmniejszającą się na skutek obniżenia mar-

ży dochody? I na odwrót, czy wzrost cen w naszych sklepach wywołałby „ucieczkę” klientów do konkurencji? – oto niektóre z pytań, które zadają sobie zwykle kierujący przedsiębiorstwami.

Aby odpowiedzieć na nie, przekonaliśmy kierownictwo DFF o konieczności zbadania reakcji konsumentów na zmianę cen detalicznych. W tym celu podzieliliśmy 86 sklepów na 3 grupy: EDLP²⁾, Hi-Lo³⁾ oraz „kontrolną”. W sklepach należących do grupy EDLP obniżono o 10% ceny 26 rodzajów produktów (1/3 sprzedaży), w sklepach z drugiej grupy (Hi-Lo) o 10% podniesiono ceny tych samych produktów, natomiast ceny w sklepach należących do grupy „kontrolnej” pozostały nie zmienione.

Aby uzyskać pewność, że konsumenci mieli okazję co najmniej kilkakrotnie dokonać zakupu każdego produktu po nowej cenie, utrzymaliśmy ceny na zmienionym poziomie przez okres 4 miesięcy (cykl zakupu produktów o zmienionych cenach waha się od kilku dni do około miesiąca).

Przez cały ten okres system promocji stosowany przez DFF nie uległ zmianie – odbywała się ona tak, jakby badania nie miały miejsca. Ceny promocyjne były identyczne we wszystkich sklepach sieci – jedynie różnica pomiędzy cenami promocyjnymi i normalnymi była inna w każdej z wydzielonych grup.

Zbadaliśmy wpływ zmiany cen na sprzedaż jednostkową oraz na zysk brutto. Jak poprzednio, dokonaliśmy tego porównując wartość sprzedaży w każdej grupie sklepów w okresie doświadczalnym (4 miesiące) i historycznym (6 miesięcy). Posługując się grupą „kontrolną” jako obiektywnym miernikiem, jesteśmy w stanie obliczyć zysk netto płynący ze zmian cen.

Otrzymane rezultaty stanowiły dla nas ogromne zaskoczenie. Wydawało nam się bowiem, że wzrost cen w sklepach Hi-Lo będzie miał negatywny wpływ na sprzedaż. Powszechnie jest przecieź wśród przedsiębiorców prze-

konanie, że zwiększenie cen spowoduje „ucieczkę” klientów do konkurencji. Tymczasem nasze badania wykazały, że w rzeczywistości jest zupełnie inaczej: wartość sprzedaży jest w niewielkim stopniu uzależniona od poziomu cen. 10-procentowy wzrost cen spowodował spadek sprzedaży o zaledwie 3%. Tak samo w sklepach, gdzie ceny obniżono o 10%, wartość sprzedaży wzrosła tylko o 3%. Ale o ile zmiany cen nie miały większego wpływu na poziom sprzedaży, o tyle ogromną różnicę obserwujemy w osiągniętym przez poszczególne grupy zysku. W sklepach Hi-Lo zysk ze sprzedaży produktów o podniesionych przez nas cenach wzrósł o 15%, podczas gdy sklepy EDLP, gdzie ceny obniżono, osiągnęły zysk niższy o 18% (bardziej szczegółowe informacje w opracowaniu autorstwa Hocha, Drèze’a i Purka: *EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic*, „Journal of Marketing”, vol. 58, ss. 16–27, X 1994).

Rezultaty zmiany cen są bardzo wyraźne. Już od pierwszego tygodnia badań zyski w sklepach grupy Hi-Lo rosły, zaś w sklepach grupy EDLP malały. Bardzo ważne dla naszej analizy jest spostrzeżenie, iż w okresie doświadczalnym w sklepach z grupy „kontrolnej” zanotowano 15-procentowy wzrost zysków w stosunku do okresu historycznego. Dlatego też, gdyby porównanie z grupą „kontrolną” nie zostało dokonane, przecenilibyśmy zyski płynące z zastosowania strategii Hi-Lo, a negatywne skutki strategii EDLP pozostałyby nie zauważone.

Wnioski

Powyższe przykłady niezbicie dowodzą konieczności dokonywania ba-



dań. Oczywiście nie polecamy ustawicznego prowadzenia badań na tak szeroką skalę, gdyż byłoby to zbyt kosztowne i ryzykowne. Radzimy natomiast poświęcać pewną część zysków na cele badawcze. Jeden lub dwa sklepy mogą posłużyć jako „laboratorium doświadczalne”. Jeżeli prowadzi się reklamową kampanię wysyłkową, można na 5 czy 10% adresów zbadać popyt na różne formy, kolory, itp. danego produktu. Jeżeli firma ma zamiar zmienić grę oferowanych usług, należy na części klientów sprawdzić zapotrzebowanie na nie. W ten sposób przejście z danych na poziomie 1. do danych na poziomie 2. pozwoli przedsiębiorstwu na uzyskanie nowych możliwości w dziedzinie strategii

w sytuacji, kiedy konkurencja wciąż się umacnia.

Wykorzystanie infrastruktury sprzedaży jako „laboratorium” wymaga zaangażowania ze strony pracowników wszystkich szczebli przedsiębiorstwa i sprawnego przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi działami. Faktem jest, iż początkowo trzeba dokonać pewnych inwestycji zarówno w dziedzinie informatyki, jak i kadr, ale w dalszej działalności koszty są już niewielkie i przy ich właściwym wykorzystaniu poniesienie ich przyniesie przedsiębiorstwu zarówno krótko-, jak i długoterminowe korzyści.

Należy również pamiętać, że wiedza nie jest czynnikiem stałym: rynek ulega nieustannym

zmianom, wciąż pojawiają się nowe techniki i sposoby sprzedaży. Konieczne jest więc ciągłe doskonalenie kadr i kierownictwa.

Opr. Katarzyna Mikunda

PRZYPISY

- ¹⁾ M. CORSTJENS i P. DOYLE, *A model for Optimizing Retail Space Elasticity*, „Management Science”, vol. 27, nr 7, VII 1981;
- A. BULTEZ i P. NAERT, *SHARP: Shelf Allocation for Retailer's Profit*, „Marketing Science”, vol. 7, nr 3, lato 1988;
- A. BULTEZ, E. GIJSBRECHTS, P. NAERT i P. VANDEN ABEELE, *Asymmetric Cannibalism in Retail Assortments*, „Journal of Retailing”, vol. 65, nr 2, lato 1989.
- ²⁾ EDLP: Every Day Low Price – polityka niskich cen, a jednocześnie niewiele promocji.
- ³⁾ Hi-Lo – polityka wysokich cen i promocji na szeroką skalę.

„Harvard Business Review”

Inżynieria finansowa jako element strategii rynkowej (II)

Peter Tufano, *How Financial Engineering Can Advance Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, January-February 1996

Więcej mocy, czyli wirtualne cegły i zaprawa

Menedżerowie, stający często twarzą w twarz z zagadnieniem zwiększonego popytu, muszą dokonywać trudnych wyborów, polegających na podjęciu decyzji: zwiększać produkcję czy kupować od

innych producentów, by zaspokoić rynek. Problem okazuje się być poważniejszy, gdy zwiększenie produkcji wymaga dużych nakładów finansowych, na tyle istotnych, iż mogłyby ograniczyć elastyczność rynkową lub nawet płynność finansową firmy. Dla menedżerów Tennessee Valley Authority, problem był szczególnie poważny, zważywszy naciski rządu oraz szczególne regulacje prawne, limitujące zdolność finansowania nowych projektów tej spółki.

Jak w takich warunkach TVA mogła zaspokoić potrzeby swoich klientów, bez narażania się na głębokie fluktuacje rynkowe lub na wysokie koszty inwestycji?

Założona w 1933 TVA powołana została przez Kongres USA do zarządzania wodami rzeki Tennessee River, w celu produkcji

elektryczności dla południowej części Stanów. Początkowo TVA zajmowała się budową tam oraz hydroelektrowni, w latach późniejszych jednak działalność firmy objęła budowę elektrowni węglowych, a w końcu także nuklearnych. W swej długoletniej działalności TVA zaspokajała potrzeby klientów poprzez zaprzężenie armii inżynierów w proces przetwarzania cegieł, zaprawy, turbin i reaktorów w energię. Badania przeprowadzone przez firmę w roku 1994 wykazały, iż w najgorszym razie spółka powinna nadal budować nowe elektrownie, prognozy maksymalne przewidywały niemożliwość zaspokojenia popytu na energię do roku 1997.

Jednakże proces budowania elektrowni nie jest tani. Przybliżone koszty konstrukcji wybudowanych przez firmę w ciągu 28



lat elektrowni atomowych wyniosły około 25 miliardów dolarów. Zapotrzebowanie kapitałowe TVA do roku 2000 szacowano więc zgodnie z prognozami na sumę około 1,7 miliarda dolarów rocznie, przez następne sześć lat. Problem jednak w tym, iż zdolność kredytowa TVA została w drodze ustawy ograniczona przez Kongres USA do wysokości 30 miliardów dolarów, przy czym własny Zarząd ograniczył jeszcze tę kwotę o 10%. Zważywszy, iż w 1994 roku dług TVA wynosił już 26 miliardów dolarów, zaspokojenie potrzeb klientów stało się dla TVA praktycznie nieosiągalne.

Co więcej, rynek energetyczny znajdował się w okresie głębokiego chaosu. Na nowym rynku energii elektryczność sprzedawano jedynie po cenach bieżących lub też ustalonych na stałą sumę na mocy długoterminowych kontraktów. W tym czasie jednak rodził się już w Wielkiej Brytanii rynek prymitywnych kontraktów *future*, w Stanach Zjednoczonych tymczasem Federalna Komisja ds. Energii miała przed sobą wnioski kilku podmiotów o nadanie uprawnień do pośredniczenia w handlu energią.

Ewoluujący rynek energetyczny przekonał menedżerów TVA do pomysłu kupowania energii w miejsce budowania nowych elektrowni, tego rodzaju strategia wymagała bowiem mniejszych nakładów finansowych. Jednak ta strategia nie rozwiązywała problemu niepewności związanej z chwiejnym popytem – tj. pytania, ile i kiedy kupować.

TVA ma zdolność do ograniczania i zwiększania w określonych granicach ilości produkowanej przez siebie energii. Ta elastyczność w obliczu trudności w składowaniu energii jest niezwykle istotna. Jednakże kupowanie energii z zastosowaniem osiągnięć inżynierii finansowej dało TVA do ręki instrument potęgujący jeszcze tę cechę. Nagle okazało się, że długoterminowe umowy opiewające na stałe ilości pro-

duktu po z góry ustalonej cenie przestały pasować do zmienionych warunków.

Na początku roku 1994 w grupie planowania TVA rozpoczęto planowanie nowej strategii. Jej osią stał się pomysł zawierania z elektrowniami opcji zakupu (*call*) dających TVA prawo, lecz nie obowiązek zakupu energii. W razie potrzeby wykonanie umów dawało TVA potrzebną dodatkową dawkę mocy. Tak więc opcje zakupu stworzyły „wirtualne elektrownie”, które dawały TVA to samo co prawdziwe, tyle że nie wymagały wielkich inwestycji. TVA otrzymała potężny instrument, mogła więc produkować energię, a także w razie potrzeby bądź dokupywać ją po cenach rynkowych (o ile te były niższe od ustalonych w umowach opcji) bądź też wykonywać prawo opcji i kupować energię po cenach niższych od rynkowych.

Pozostało oczywiście wiele pytań: jak TVA mogła być pewna zdolności produkcyjnej swoich partnerów? W jaki sposób należałoby stworzyć odpowiednie kontrakty? Jak w końcu ustalić ceny w poszczególnych umowach?

Do lipca 1994 strategia umów opcji nabycia (Option Purchase Agreements – OPA) była gotowa. Do grudnia tego samego roku TVA otrzymała 138 tego rodzaju ofert na prawie 22 000 megawatów mocy. Na początku wiosny w roku 1995 sporządzono ostateczną listę ofert i rozpoczęto negocjacje z potencjalnymi stronami umów.

Spostrzeżenie, iż TVA potrzebna była elastyczność dostaw energii, nie wymagało specjalnej wiedzy. Jednakże zastosowanie planu opcji nabycia już tak. Pomysły zapożyczone z rynku finansowego stworzyły alternatywę dla rozwiązań tradycyjnych (budowa nowych elektrowni) oraz dały możliwość zarządzania ryzykiem portfela opcji. Inżynierowie finansowi oceniający i zarządzający takimi portfelami mogą więc stać się w przyszłości tak

wartościowi, jak inżynierowie projektujący nowe zakłady pracy; swym niekonwencjonalnym podejściem do konwencjonalnych problemów będą bowiem ułatwiać podejmowanie trafnych decyzji inwestycyjnych.

Redukcja ryzyka akcjonariuszy. Rhone-Poulenc i Cemex

Kiedy inwestorzy odwracają się od akcji, czynią to najprawdopodobniej dlatego, iż myślą, że ryzyko inwestycji jest zbyt wysokie w stosunku do spodziewanego zysku. Menedżerowie prowadzący przedsiębiorstwa, od których odwracają się inwestorzy, mogą sądzić, iż taki osąd jest rezultatem bezpodstawnego strachu lub niedoinformowania. Dlatego też mogą chcieć zaszczerpić w inwestorach zaufanie do akcji spółki, szczególnie gdy inwestorami są własni pracownicy. Wielu specjalistów uważa, iż związanie zysków pracowników z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa poprzez upowszechnienie akcjonariatu pracowniczego (bądź to na poziomie zarządzających */executive stock ownership/* bądź na poziomie zwykłych pracowników */employee stock ownership/*) jest dobrym sposobem na podniesienie wydajności pracy.

Mimo iż oczywiście spółki mogą rozdać swoje akcje pracownikom, z wielu względów, i to nie tylko finansowych, wolą, aby akcje zostały przez nich nabyte. Przekonanie jednak pracowników do zakupu akcji własnego przedsiębiorstwa może sprawić wiele trudności, szczególnie w społeczeństwie nienawykłym do ponoszenia ryzyka, bez tradycji w zakresie akcjonariatu pracowniczego.

Przed tego rodzaju problemem stanęli przedstawiciele rządu Francji i firmy Rhone-Poulenc, jednej z największych francuskich firm chemicznych. Rhone-Poulenc, znacjonalizowana w 1982 roku, w dziesięć lat później musiała zmierzyć się z szeroko

zakrojonym procesem prywatyzacyjnym. Menedżerowie w ramach tego procesu uznali uzależnienie wyników finansowych pracowników od wyników finansowych firmy za istotny czynnik warunkujący dobrą kondycję przedsiębiorstwa w przyszłości. Kiedy w 1993 roku Rhone-Poulenc rozpoczął częściową prywatyzację, firma wraz ze Skarbem Państwa zrobią wiele, by zainteresować pracowników akcjami:

- 10-procentowy rabat od ceny rynkowej przy kupnie akcji przez pracownika,
- dodatkowy 15-procentowy rabat rekompensowany przez samo Rhone-Poulenc,
- rozłożenie płatności za akcje na okres 12 miesięcy.

Pomimo tych bodźców jedynie 20% pracowników firmy zdecydowało się na inwestycje, i zostało sprzedanych tylko 3/4 przydziałów pracowniczych.

W miarę zbliżania się terminu całkowitej prywatyzacji bodźce stawały się coraz silniejsze: dodatkowe rabaty, bezodsetkowe pożyczki itp. Te zabiegi jednak powodowały nasilenie problemów – pracownicy wciąż nie pozbyli się strachu przed inwestycjami w akcje, a wszelkie kolejne bodźce kosztowały drogo – zarówno Skarb Państwa, jak i samą firmę. Potrzebne było rozwiązanie zapewniające obcięcie kosztów i zapewniające skuteczność operacji – pozornie sytuacja bez wyjścia. Od czegoś jednak inżynieria finansowa – Bankers Trust zaoferował nowe rozwiązanie: dlaczego nie zagwarantować pracownikom minimalnego zysku finansowego dzięki zwyżkom akcji na giełdzie?

Wkrótce pracownicy otrzymali do ręki papiery wartościowe, dające im wszelkie prawa korporacyjne w spółce (np. głosowanie na Zgromadzeniu Akcjonariuszy Spółki) oraz 25% zysku gwarantowanego w ciągu czterech i pół roku, plus 2/3 zysku od zwyżki kursu akcji ponad wartość nominalną.

Tak więc gdyby spółce źle się wiodło i w konsekwencji jej akcje

stałyby nisko – pracownicy nie odczuwaliby strat, jeśli zaś spółce powiodłoby się, pracownicy zarabialiby na zwyżce, choć oczywiście nie w takim stopniu, w jakim zwyżkowałaby cena rynkowa. Taką umowę trafiła do przekonania pracownikom firmy, co znalazło potwierdzenie w powszechnym ich udziale w końcowej fazie prywatyzacji Rhone-Poulenc.

Co jednak z kosztami transakcji, których nie chciało ponosić ani państwo, ani Rhone-Poulenc? To zadanie wzięli na siebie również inżynierowie finansowi, rozkładając równomiernie ryzyko portfela pracowniczego na rynku finansowym. Jak się więc okazało – nowe narzędzie pomogło osiągnąć cel – zaangażowanie pracowników w prywatyzację firmy, przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka finansowego operacji.

Przed podobnym, choć nieco odmiennym strukturalnie problemem stanął meksykański Cemex – największy producent cementu w Ameryce. W jego przypadku chodziło również o przekonanie inwestorów do zawierzenia firmie – potrzebne to było jednak nie po to, by zwiększyć zaangażowanie własnych pracowników w wyniki finansowe firmy, lecz po to, by podwyższyć notowania akcji firmy nie doszacowane na rynku. Poinformowanie inwestorów o wierze w możliwości finansowe własnej firmy powinno było spowodować zwyżkę cen akcji – co było niezwykle istotne ze względu na plany firmy, dotyczące fuzji z podobnymi przedsiębiorstwami hiszpańskimi. W warunkach przejęcia, za przejmowaną spółkę, Cemex oferował swoje akcje – wartość więc własnych akcji określała cenę nabycia nowych cementowni.

Zwykłym krokiem, mającym na celu podwyższenie wartości własnych akcji byłoby ich skupowanie przez Cemex aż do zatrzymania negatywnej tendencji – jednakże meksykańskie prawo w poważnym stopniu ogranicza tego rodzaju działania. Doradcy finansowi Cemexu z J.P. Morgan zasugerowali nieoczekiwaną al-

ternatywę. Zamiast kupować akcje – Cemex rozpoczął sprzedaż opcji (prawa, lecz nie obowiązku) na odprzedaż akcji w ciągu najbliższego roku po stałej cenie (tzw. *put option*). Oznaczało to zagwarantowanie inwestorom odkupu akcji Cemexu po cenie minimalnej. Tego rodzaju zachowanie firmy było dla inwestorów jasnym sygnałem, iż ceny akcji Cemexu są zbyt niskie.

Słabym punktem strategii była możliwość takiego dalszego spadku cen akcji Cemexu, iż firma nie byłaby zdolna honorować swoich zobowiązań. Inżynierowie finansowi zaproponowali więc wypuszczenie na rynek nowych papierów wartościowych, zobowiązujących do skupienia zobowiązań Cemexu (Equity Buyback Obligation Rights – EBOR). Specjaliści w ten sposób mogli wycenić EBOR-y i rozłożyć ryzyko, jakie ucieleśniał zarządzając nimi na rynkach finansowych.

Mimo iż w przypadku ruchów cen na giełdzie nie można nigdy z całą pewnością określić ich przyczyn, faktem jest, iż zarówno akcje Rhone-Poulenc, jak też Cemexu po zastosowaniu nowych rozwiązań zaczęły szybko zwyżkować. Niezależnie jednak od przyczyny tego stanu rzeczy, możemy z całą pewnością stwierdzić, iż inżynieria finansowa dostarczyła menedżerom tych firm nowego instrumentu zarządzania – na dodatek najwyraźniej bardzo skutecznego.

Stosowanie inżynierii finansowej

Wszystkie wyżej wskazane przykłady wskazują sposoby wyjścia z sytuacji, które przy znajomości jedynie tradycyjnych metod zarządzania wydawały się być sytuacjami bez wyjścia. Mimo iż przykłady różnią się między sobą pod wieloma względami, problemem wspólnym dla wszystkich przedstawionych firm był podział ryzyka wynikającego z operacji rynkowych. Jak widać, inżynieria fi-

nansowa jest w stanie dostarczyć narzędzi służących do przeanalizowania, oceny i zarządzania ryzykiem.

Pozostaje jednak wiele pytań, które menedżerowie muszą sobie zadać, zanim zdecydują się na stosowanie nowych strategii.

Czy zdolność ponoszenia dodatkowego ryzyka jest niezbędna dla sukcesu twojej firmy?

U życie inżynierii finansowej w wyżej wymienionych przypadkach kontrastuje z zasadniczymi celami wyznaczanymi przez dotychczas dostępne instrumenty finansowe. Zamiast minimalizować ryzyko ekonomiczne, menedżerowie przejęli jego część od klientów lub pracowników po to, by poprzez ich usatysfakcjonowanie polepszyć sytuację firmy. Ponosili więc ryzyko w imię strategii, jaką odważyli się zastosować. Podstawowym celem ECT nie było uzyskanie na wahaniach cen ropy, lecz uzyskanie długoterminowych zysków poprzez dyferencjację produktów. Podobnie celem Rhone-Poulenc nie było zarobienie na akcjach sprzedawanych pracownikom, lecz zwiększenie wydajności pracy poprzez zastosowanie akcjonariatu pracowniczego.

Czy istnieje popyt na podział ryzyka?

I nżynierowie finansowi są ekspertami w przetwarzaniu zmiennych ryzyka i zysku w przedsiębiorstwie. Niektóre rodzaje ryzyka, np. spadki i wzrosty kursów akcji, są powszechne i zapotrzebowanie na ich redukcję jest duże.

Inne z kolei mogą być mniej powszechne. Jednakże nawet ryzyko w rodzaju wypadku samochodowego jest w naszym społeczeństwie minimalizowane przez system ubezpieczeniowy. Pole do stosowania inżynierii finansowej jest więc dość szerokie.

Rynki finansowe oferują możliwość rozkładania ryzyka przy

rozsądnie niskich kosztach tego rodzaju transakcji. Menedżerowie i akademicy mogą oczywiście podnieść zarzut, iż przy równomiernym rozłożeniu ryzyka na rynku, uzyskanie zysków jest niemożliwe (rynek jest grą z sumą zero).

Należy jednak pamiętać, iż cele inżynierii finansowej nie leżą bezpośrednio po stronie finansowej operacji – działa ona bowiem głównie nie na ceny, lecz na cechę produktu. Operacje finansowe nie służą tu do uatrakcyjnienia ceny produktu, lecz raczej uczynienia go pewnym lub bezpiecznym. Efekty, z których oczekuje się zysków nie leżą w bliskiej perspektywie po stronie aktywów, lecz dają mniej wymierne, choć istotne dla zysków w perspektywie długoterminowej korzyści, takie jak np. dobre imię, markę itp.

Czy możesz stworzyć umowy rozkładające ryzyko po rozsądnie niskiej cenie, bez zmuszania firmy do przyjmowania ryzyka, jakiego nie jest w stanie zaakceptować?

I nżynieria finansowa nie jest strategią darmową. Z reguły transakcje zawierane w jej wyniku wymagają wpłat gotówki zgodnych z ich naturą. Menedżerowie jej używający muszą zdawać sobie sprawę z kosztów, jakie ze sobą niesie. Operacje takie, jak te przeprowadzone przez Cemex czy TVA, tj. propozycje pakietu „akcja plus opcja” wymagają często natychmiastowego „wyłożenia na stół” gotówki. Częstokroć też dzielenie ryzyka wiąże się z rezygnacją z całości przyszłych zysków, tak jak to się stało w przypadku Rhone-Poulenc i EnFolio GasBank. Do tego dochodzą koszty związane z różnego rodzaju trudno przewidywalnymi zdarzeniami, jak również koszty związane z faktem braku popytu na bezpieczeństwo transakcji na rynku. Najpoważniejszym ryzykiem jest jednak zmienność regulacji praw-

nych. Sądy, różnego rodzaju komisje i politycy mogą zawsze gwałtownie zmienić reguły gry. W konsekwencji przy opracowywaniu umów, oprócz inżynierów finansowych, zatrudniani są prawnicy, mający uchronić strony kontraktów przed skutkami tego rodzaju działań.

Podjęcie decyzji dotyczących ryzyka i zysku

K iedy masz podjąć decyzję dotyczącą finansów, zawsze powtórz odwieczną mantrę: „ryzyko a zysk”. Te dwie zmienne są dla każdego menedżera oczywiste, jednakże ich dogłębne zrozumienie wyznacza kurs dalszych działań. Inżynieria finansowa służy właśnie do łagodzenia ryzyka, dając jednocześnie odpowiedź na pytanie: jakim kosztem można tego dokonać. Ostatecznie jednak wyniki strategii zależą od właściwego pojmowania zadań, stawianych przed inżynierią finansową. Nie jest ona bowiem celem samym w sobie. Klucz do odpowiedzi na pytanie „stosować czy nie stosować?” leży w odpowiedzi na inne pytanie: np. ile jest warte dla firmy posiadanie przez pracowników jej akcji.

Oczywiste jest, iż nie wszystkie przypadki zastosowania inżynierii finansowej okażą się sukcesem. Część zysków będzie mniejsza od oczekiwanych, niektóre ryzyka okażą się większe niż to przewidywano. Derywatywy mogą przynieść wiele dobrego, mimo iż głośne finansowe katastrofy będące ich wynikiem (np. upadek banku Barrings) mogą straszyć menedżerów po nocach.

Operacje finansowe dokonywane w ramach nowej strategii mogą jednak rozwiązać wiele problemów dotychczas uznawanych za nierozwiązywalne.

Opr. Marek Wojnar



JANUSZ JAMROGA 1944–1996

4 kwietnia 1996 zmarł wybitny działacz TNOiK, członek Prezydium Zarządu Głównego TNOiK, wiceprezes Zarządu Oddziału TNOiK w Szczecinie oraz członek kolegium redakcyjnego „Przeglądu Organizacji” – prof. dr hab. JANUSZ JAMROGA.

Pracę naukową rozpoczął w roku 1967 jako asystent w Zakładzie Ekonomiki Przedsiębiorstwa w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Sopocie, przekształconej w 1970 roku w Uniwersytet Gdański.

Współtwórca Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, którego był pracownikiem od początku powstania IOiZ, tj. 1973 roku, aż do roku 1989, kiedy to przeszedł do pracy na Uniwersytecie Szczecińskim. W Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pełnił funkcje zarówno wicedyrektora, jak i kierownika Zakładu Podstaw Zarządzania. Wychowanek prof. Alfreda Czermińskiego, doktorat uzyskał w 1973 roku, habilitację otrzymał w 1984 roku, profesorem Uniwersytetu Szczecińskiego został w 1991 roku. Od października 1989 roku był pracownikiem Uniwersytetu Szczecińskiego: najpierw jako kierownik Zakładu Organizacji i Zarządzania w Instytucie Ekonomiki Produkcji, a od roku 1992 – kierownik Katedry Organizacji i Zarządzania. Na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Szczecińskiego pełnił funkcję Prodziekana. Był współzałożycielem w Szczecinie Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu (pierwszej niepaństwowej szkoły wyższej), gdzie pełnił do ostatniej chwili życia funkcję Prorektora; Pomorskiej Filii Polskiej Fundacji Promocji Kadr, gdzie pełnił funkcję Prezesa zarządu.

Odnaczony Złotą Odznaką Honorową TNOiK, prof. Janusz Jamroga był autorem kilkudziesięciu opracowań naukowych, ekspertyz i programów z dziedziny systemów kształcenia oraz rozwoju kadr menedżerskich, racjonalizacji i oceny metod pracy kierowników, systemów ocen pracowniczych. Był stałym doradcą z zakresu zarządzania i restrukturyzacji kilkunastu przedsiębiorstw.

Odszedł od nas Człowiek niezwykle zdolny, o wspaniałych umiejętnościach naukowych i organizatorskich, lojalny, przyjacielski, życzliwy.

EDWARD KINDLARSKI 1944–1996

W marcu 1996 zmarł prof. dr hab. inż. EDWARD KINDLARSKI – kierownik Zakładu Systemów Zapewnienia Jakości na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej; inicjator wdrażania w Polsce nowoczesnych metod zarządzania przez jakość; konsultant wielu firm krajowych i zagranicznych w zakresie usprawniania produkcji, zapewnienia jakości wyrobów i podnoszenia efektywności ekonomicznej i gwarantowania ergonomii i zdrowych warunków pracy; przewodniczący Komitetu Jakości Krajowej Izby Gospodarczej, którego celem jest popularyzacja problematyki i zmobilizowanie kadry naukowców i praktyków do szybkiego i możliwie najbardziej ekonomicznego podniesienia jakości wyrobów – jako warunku wejścia na rynki światowe.

Prof. E. Kindlarski był ściśle powiązany z działalnością TNOiK, szczególnie w charakterze eksperta przy wdrażaniu jakości w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak również w kształceniu i doskonaleniu kadr specjalistów i naukowców.

Dnia 8 marca br. w Warszawie odbyło się posiedzenie Prezydium Głównej Rady Naukowej TNOiK, pod przewodnictwem prof. dr hab. Alicji Sajakiewicz.

Obecni byli wszyscy członkowie Prezydium, profesorowie: Zbigniew Martyniak, Ryszard Rutka, Leszek Kiełtyka, Adam S. Trembecki, Stanisław Sudoł oraz zaproszony prof. dr hab. Henryk Bieniok – członek GRN TNOiK. W posiedzeniu uczestniczył także dr Stanisław Rakowicz – Prezes ZG TNOiK.

Kolejne Zjazdy Krajowe delegatów, w tym też ostatni w listopadzie ubiegłego roku, zobowiązywały do zajęcia się opracowaniem wydawnictwa prezentującego dorobek profesora Karola Adamieckiego. Prezydium GRN powierzyło kierownictwo merytoryczne opracowania prof. dr hab. Zbigniewowi Martyniakowi, prosząc jednocześnie o współudział w pracach mgr. Alojzego Czecha. W najbliższym czasie ma powstać koncepcja wydawnictwa, a do końca bieżącego roku powinna ukazać się publikacja.

Ważnym wydarzeniem dla Towarzystwa stanie się ogłoszenie, po prawie 8-letniej przerwie, konkursu nagród naukowych TNOiK im. prof. Karola Adamieckiego. Prezydium GRN pragnie, aby powrócono do promowania i nagradzania wybitnych prac, wdrożeń z zakresu nauk organizacji i zarządzania. Dokonano zmian w regulaminie, zaplanowano ogłoszenie warunków konkursu jeszcze w tym roku, a wydanie orzeczenia przez Sąd Konkursowy w 1997 roku.

Po raz kolejny w ciągu ostatnich lat, rozważano koncepcję przygotowania nowego podręcznika dla szkół średnich nt. podstaw organizacji i zarządzania. Istnieje realna szansa na wypełnienie w tym zakresie ustaleń Nadzwyczajnego Zjazdu Krajowego, ponieważ na najbliższym posiedzeniu GRN, w maju, ma zostać przedstawiony konspekt przez prof. dr hab. Henryka Bienioka – współautora podręcznika.

Prezydium GRN wprowadziło zmiany w regulaminie nadawania Medalu im. Karola Adamieckiego „Zasłużonemu dla nauk organizacji i zarządzania”. Jest to najwyższa odznaka honorowa Towarzystwa, przyznawana naukowcom, praktykom, członkom i sympatykom TNOiK, działającym w kraju i za granicą, za konkretne, szczególne osiągnięcia w dziedzinie rozwoju nauk organizacji i zarządzania. Dotychczas odznaczono 67 osób.

Do interesujących, nowych propozycji należy rozważenie możliwości wydawania przez Towarzystwo „Encyklopedii menedżera”. Zgłaszający tę propozycję prof. dr hab. Henryk Bieniok podkreślił, że powinien to być poradnik ukierunkowany na zastosowanie wiedzy w praktyce, pokazanie, gdzie metody, narzędzia, techniki zarządzania mogą być wykorzystane.

Opr. Bożena Targosz-Krysiak