

# przeгляд

organizacji 4



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**2000**



- W czwarte ćwierćwiecze – rozmowa z prof. zw. dr. hab.  
RYSZARDEM BOROWIECKIM, prezesem Zarządu  
Głównego TNOiK ..... 3

- Ocena oddziaływania firmy zarządzającej NFI w opinii  
podporządkowanych spółek – Ber Haus, Grzegorz Jokiel ... 6
- Zarządzanie wartością w przedsiębiorstwach zdywersyfiko-  
wanych – Mateusz Peryt ..... 12
- Zarządzanie przez wartość – Bogdan Nogalski, Katarzyna  
Bors ..... 16
- Procesowe transformacje w organizacji – Piotr Grajewski ..... 22
- Rozwój rynków na nowe produkty przemysłowe – Danuta  
Surówka-Marszałek ..... 25
- Opis stanowiska pracy jako narzędzia zarządzania – Halina  
Czubasiewicz ..... 29
- Sekwencyjność a symultaniczność w procesie rozwoju  
nowego produktu. Model SICPARI jako przykład udanego  
zastosowania metody symultanicznej – Krzysztof  
Waśniewski ..... 32

## INFORMATYKA

- Problemy polityki bezpieczeństwa systemu informatyczne-  
go w przedsiębiorstwie – Jadwiga Bizon-Górecka ..... 35

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Dołączanie kompetencji klienta – „Harvard Business  
Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 40

## KRONIKA TNOiK ..... 42

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 4 (723) 2000

#### Rada Programowa

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

Barbara Olędzka – red. nacz.  
Dariusz Teresiński – z-ca red. nacz.

#### Kolegium Redakcyjne

Dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Janusz Pyka, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Olędzka, Dariusz Teresiński

Stale współpracują:  
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Buller

Korekta: Kazimierz Piwowski

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

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr Joanna Li-sicka

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

Łamanie: STANDS  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

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

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2000 r.:

- kwartalna – 22,50 zł,
- półroczna – 45,00 zł,
- całoroczna – 90,00 zł.

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

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

### Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na III kw. 2000 r. wynosi 22,50 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

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

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wносить na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w PBK SA XIII Oddział Warszawa 11101053-16551-2700-1-67 lub w kasach Oddziału Warszawa, ul. Towarowa 28, czynnych codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00–14.00, jeżeli cena czasopisma w prenumeracie przewyższa kwotę 2,00 zł/egz. Dostawa w takim przypadku odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, tzn. „pod opaską”.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału. Dostawa odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, z wyjątkiem zlecenia dostawy pocztą lotniczą, której koszt w pełni pokrywa zamawiający.

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

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

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 00-958 Warszawa, ul. Towarowa 28, tel. 620-10-19, 620-10-39, 620-12-71 w. 2442, 2366.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

### ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów koryzstne bonifikaty.

75 lat TNOiK  
1925 - 2000

# W czwarte ćwierćwiecze

Rozmowa z prof. zw. dr. hab. RYSZARDEM BOROWIECKIM, prezesem Zarządu Głównego TNOiK

**Jakie fakty z historii TNOiK warto przypomnieć przy okazji jubileuszu?**

TNOiK został założony w kwietniu 1925 r. jako Instytut Naukowej Organizacji. Była to jedna z pierwszych na świecie profesjonalnych organizacji skupiających menedżerów. Wcześniej istniało 15 kół naukowej organizacji pracy przy stowarzyszeniach techników (poprzednik obecnej Naczelnej Organizacji Technicznej). Koła te połączyły się w Komitet Wykonawczy Zrzeszenia Naukowej Organizacji, który zwołał w dniach 6–8 grudnia 1924 r. I Polski Zjazd Naukowej Organizacji (brało w nim udział 500 osób). Głównym twórcą i dyrektorem INO był Karol Adamiecki, profesor Politechniki Warszawskiej, prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu, twórca teorii harmonizacji. Działalność statutowa Instytutu obejmowała działalność popularyzatorską, szkoleniową, naukowo-dydaktyczną oraz wydawniczą. W 1926 r. prof. K. Adamiecki powołał do życia miesięcznik „Przegląd Organizacji” – dziś jeden z najstarszych profesjonalnych periodyków na świecie. Profesor – wraz z H. Hooverem i T. Masarykiem – był także współzałożycielem i pierwszym wiceprezesem Światowej Rady Zarządzania (World Management Council – CIOS), z której wyodrębniła się w 1953 r. Europejska Rada Zarządzania (European Council of Management – CECIOS).

W czerwcu 1933 r. INO uzyskał samodzielność i osobowość prawną, jednocześnie zmieniając nazwę na Instytut Naukowy Organizacji i Kierownictwa. W tym kształcie funkcjonował do wybuchu II wojny światowej. Instytut położył ogromne zasługi dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania w Polsce przed wojną. Związani z nim byli najwybitniejsi przedstawiciele świata nauki i praktyki zarządzania. Członkiem honorowym Instytutu był Prezydent II Rzeczypospolitej Polskiej, prof. Ignacy Mościcki.

Już w pierwszym kwartale 1945 r. wznowiono działalność INOiK w Krakowie, a jego prezesem został Stanisław Bienkowski, profesor Krakowskiej Akademii Handlowej. Zaczęły też odradzać się i prężnie działać oddziały w Warszawie, Katowicach, Poznaniu i Łodzi. W 1947 r. centralę przeniesiono z Krakowa do Warszawy, a następnie zmieniono nazwę Instytutu na Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – wobec zastrzeżenia w ówczesnym czasie nazwy Instytut tylko dla państwowych placówek naukowo-badawczych. Niestety, od 4 grudnia 1949 r. do 19 maja 1957 r. działalność TNOiK była zawieszona ze względów politycznych, oskarżono bowiem Towarzystwo o „propagowanie fałszywych poglądów organizacyjnych”.



Od 1957 r. TNOiK realizuje swoją misję wspierania rozwoju teorii praktyki zarządzania. W PRL właśnie TNOiK stanowił organizację integrującą ludzi nauki, korzystających z zachodniej myśli organizatorskiej i ludzi praktyki (głównie kadry dyrektorskiej) szukających możliwości zdobywania nowoczesnej wiedzy i doskonalenia praktyki kierowniczej. Swoją działalność TNOiK prowadził i prowadzi wyłącznie za pomocą własnych środków – nigdy nie otrzymał państwowych dotacji.

**Jak wygląda dzień dzisiejszy TNOiK?**

Dziś TNOiK jest apolitycznym stowarzyszeniem o charakterze non-profit, zajmującym się przede wszystkim upowszechnianiem wiedzy o profesjonalnym zarządzaniu i rozwiązującym konkretne problemy praktyczne.

TNOiK posiada 21 oddziałów terenowych, zrzesza ponad 12 tys. członków zwyczajnych (osoby fizyczne) i 1100 członków wspierających (osoby prawne). Współpracuje aktywnie w dziele reformowania gospodarki i państwa z wieloma organizacjami, m.in.: Federacją Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, „Klubem 500”, Krajową Izbą Gospodarczą, Polskim Towarzystwem Ekonomicznym, Stowarzyszeniem Księgowych

w Polsce, Stowarzyszeniem Oświatowców Polskich, Zrzeszeniem Prawników Polskich.

Z satysfakcją możemy stwierdzić, że wielu ludzi kierujących dziś i w ostatnich latach przedsiębiorstwami, bankami, instytucjami i agendami rządowymi czy samorządowymi, firmami konsultingowymi, uczelniami, wydziałami i katedrami często swój pierwszy kontakt z teorią organizacji i zarządzania zawdzięcza TNOiK. Prawie każdy wybitny przedstawiciel środowiska nauk o zarządzaniu, obecnie czy w latach poprzednich, funkcjonował w strukturach TNOiK.

### **Na czym polega udział TNOiK w procesie transformacji systemowej?**

Sądę, iż to co robimy od 1989 r. dobrze służy procesowi zmian ustrojowych i gospodarczych w naszym kraju. Organizujemy co roku kursy, szkolenia, seminaria dla ponad 15–20 tys. uczestników, prowadzimy studia podyplomowe we współpracy ze szkołami wyższymi z zakresu marketingu, finansowania przedsiębiorstw, bankowości, nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, systemów podatkowych.

Towarzystwo jest także współzałożycielem Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej oraz prowadzi w niektórych oddziałach we współpracy z uczelniami studia podyplomowe, a w kilku oddziałach policealne studia zarządzania i szkoły młodych menedżerów.

Czynimy starania o wprowadzenie do szkół średnich zajęć fakultatywnych z zakresu podstaw organizacji i zarządzania na podstawie podręcznika wydanego przez TNOiK. Zamierzamy też współorganizować forum wyższych szkół zarządzania jako płaszczyznę wymiany doświadczeń i upowszechniania osiągnięć. O jakości naszej działalności edukacyjnej i kwalifikacjach kadry nauczającej najlepiej może świadczyć fakt, że jako jedyna organizacja w Polsce uzyskaliśmy w 1998 r. dofinansowanie dwóch, spośród trzech złożonych, projektów w ramach Programu Komisji Europejskiej Leonardo da Vinci.

Pierwszy projekt przygotowany przez Oddział TNOiK w Gdańsku, dotyczy utworzenia w Polsce sześciu szkół mediatorów, kształcących ludzi zajmujących się rozwiązywaniem konfliktów społecznych. W projekcie biorą udział organizacje pracodawców z Holandii i Niemiec.

Drugi projekt, przygotowany wspólnie przez Oddział TNOiK w Częstochowie i Biuro Zarządu Głównego, dotyczy zarządzania bezpieczeństwem pracy w aspekcie integracji polskiego i europejskiego hutnictwa. Jego celem jest opracowanie modułu szkoleniowego unifikującego polskie i europejskie doświadczenia w tej dziedzinie. W projekcie biorą udział Politechnika Częstochowska oraz holenderski i francuski koncern metalurgiczny.

Ogromnym zainteresowaniem środowiska naukowego oraz menedżerskiego cieszą się konferencje organizowane przez TNOiK. Na szczególne wyróżnienie zasługują organizowane od pięciu lat przez Krakowski Oddział międzynarodowe konferencje poświęcone problematyce restrukturyzacji i prywatyzacji naszych rodzimych przedsiębiorstw. Widocznym i trwałym efektem dotychczasowych pięciu konferen-

cji jest prawie dwa i pół tysiąca stron zamkniętych w 5 tomach wydawnictw książkowych, które są prezentacją dorobku naukowo-badawczego prawie wszystkich akademickich ośrodków krajowych i współpracujących z nimi przedsiębiorstw.

Każdego roku TNOiK wydaje kilkadziesiąt pozycji książkowych, a także broszury, skrypty, materiały szkoleniowe i konferencyjne, o łącznym nakładzie ponad 500 tysięcy egzemplarzy. Nasze największe oficyny wydawnicze: Dom Organizatora w Toruniu i Ośrodek Postępu Organizacyjnego w Bydgoszczy zdobyły sobie liczące się miejsca na polskim rynku wydawniczym. Wydajemy bowiem atrakcyjne tytuły, często pozycje pionierskie na naszym rynku – o kierunkach i metodach przekształceń strukturalno-własnościowych przedsiębiorstw, strategiach biznesu i marketingu, grupach kapitałowych, metodach i procedurach wyceny przedsiębiorstw, konsultingu, zarządzaniu finansami, systemach podatkowych, prawie polskim i Unii Europejskiej.

Nasi rzeczoznawcy i konsultanci aktywnie uczestniczą w doradztwie dla przedsiębiorstw i instytucji w zakresie usprawniania struktur i procesów organizacyjnych, badań marketingowych, analiz i diagnostyki ekonomicznej, wycen przedsiębiorstw, a także projektowania strategii restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw.

### **Co łączy TNOiK i Europejską Radę Zarządzania CECIOS?**

CECIOS jest organizacją międzynarodową skupiającą narodowe organizacje zrzeszające teoretyków i praktyków zarządzania z danego kraju. Aktualnie jej siedziba mieści się w Holandii, prezesem jest Georg Reuidink, a sekretarzem generalnym Wim Aalders. Co roku w jednym z krajów członkowskich odbywa się Zgromadzenie Ogólne CECIOS, połączone z konferencją dotyczącą aktualnych problemów z dziedziny zarządzania.

Do najaktywniejszych członków CECIOS należą: NIVE z Holandii, RKW z Niemiec oraz The Institute of Management Foundation z Wielkiej Brytanii, będący największą organizacją tego typu w Europie, zrzeszającą ponad 70 tysięcy brytyjskich menedżerów.

W czerwcu 1995 r. odbyło się w Warszawie Zgromadzenie Ogólne CECIOS z udziałem narodowych delegacji większości krajów Europy, a także konferencja nt. „Transformacja w zarządzaniu organizacjami w krajach Europy Środkowej i Wschodniej”, która uświetniła Jubileusz 70-lecia TNOiK. Na konferencji przedstawiono wyniki badań oraz praktyczne doświadczenia, jakie zgromadzono w trakcie obserwacji przemian zachodzących w polskich przedsiębiorstwach po 1989 r. Konferencja ta była również promocją Polski – naszej przodującej roli w zmianach ustrojowych i gospodarczych.

Uznaniem dla aktywności i jakości działalności TNOiK było ponowne powierzenie nam organizacji Zgromadzenia Ogólnego Europejskiej Rady Zarządzania CECIOS, połączonego z konferencją naukową nt. „Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw”. Zgromadzenie i konferencja odbyły się w dniach 21–23 października 1999 r. i uświetniły Ju-

bileusz 75-lecia zarówno TNOiK, jak i Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Stanowiły też forum do zaprezentowania polskiej nauki i praktyki zarządzania licznej grupie profesjonalistów z Europy.

### Jaka będzie przyszłość TNOiK?

75-lat istnienia TNOiK dowodzi, iż jesteśmy organizacją ciągle potrzebną, mającą swoje miejsce w życiu społecznym i gospodarczym. Gromadziliśmy i gromadzimy wokół siebie tysiące entuzjastów i profesjonalistów zarządzania: ludzi nauki – od studentów po profesorów tytularnych oraz praktyków – od kadry naczelnej, poprzez kierowników niższych szczebli zarządzania aż do specjalistów włącznie.

Naszą aktywność i działalność kierujemy głównie w stronę małych i średnich przedsiębiorstw. Jednakże wśród klientów i przedsiębiorstw współdziałających z TNOiK są również duże podmioty, liczące się na mapie gospodarczej kraju.

Widząc potrzebę zdecydowanie szybszej wymiany myśli i wiedzy między teoretykami i praktykami zarządzania oraz upowszechniania najlepszych doświadczeń polskich przedsiębiorców, w 1998 roku zainicjowaliśmy powstanie Klubu Profesjonalnych Menedżerów TNOiK. Jest to forum menedżerów najwyższego szczebla zarządzania i reprezentantów środowiska nauki, na którym odbywa się wymiana poglądów i

prezentacja najbardziej skutecznych systemów i metod zarządzania.

Dobrze rozumiejąc współczesne wyzwania, chcemy poprzez różne formy aktywności TNOiK, jak najlepiej przygotować Towarzystwo i współpracujące z nami przedsiębiorstwa do wejścia w XXI wiek. Dlatego rozszerzamy m.in. współpracę w ramach CECIOS, kontakty z profesjonalnymi organizacjami zachodnio-europejskimi, równolegle przygotowując nowe formy współpracy z pokrewnymi organizacjami w tzw. krajach postsocjalistycznych, chcąc być pomostem w przenoszeniu wiedzy, doświadczeń i standardów zarządzania.

Doświadczenia krajów europejskich dowodzą, że rośnie rola i znaczenie organizacji wspomagających profesjonalne zarządzanie, gdyż coraz wyższe są wymagania i kryteria doboru oraz oczekiwania wobec kadr kierowniczych na różnych szczeblach zarządzania. W perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nie możemy tych faktów nie zauważać. Przed Towarzystwem staje więc zadanie wzbogacania zakresu usług i świadczeń oraz dalszego rozwijania działalności statutowej zgodnie z naszą misją, tj. „kreowania i promowania profesjonalnego zarządzania oraz integrowania środowisk nauki i praktyki dla rozwoju polskiej gospodarki i państwa.”

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

*Andrzej Kaźmierczak*

# Polityka pieniężna w gospodarce rynkowej

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Książka *Polityka pieniężna w gospodarce rynkowej* jest podręcznikiem dla studentów wyższych szkół ekonomicznych. Zawiera ogólny zarys polityki banku centralnego w gospodarce rynkowej, a więc w gospodarce, w której dominującym sposobem kształtowania zjawisk gospodarczych jest oddziaływanie na cenę kapitału pożyczkowego.

W książce nie są omawiane historyczne doświadczenia polityki pieniężnej poszczególnych krajów. Uczyniono to świadomie, po to, aby materiał nie uległ szybkiej dezaktualizacji. Nie zrezygnowano jednak z prezentacji konkretnych przykładów dla lepszego pokazania problemów. Stopień szczegółowości prezentowanych zagadnień dostosowano do potrzeb wynikających z programów nauczania studentów.

Podręcznik składa się z dziewięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym ukazano ewolucję pieniądza od jego formy towarowej do pieniądza bezgotówkowego.

W rozdziale drugim dokonano charakterystyki rynku pieniężnego, którego funkcjonowanie ma kluczowe znaczenie dla efektywności polityki pieniężnej w gospodarce rynkowej.

Rozdział trzeci zawiera teoretyczny zarys problematyki stopy procentowej. Pokazano tu fundamentalne czynniki wyznaczające stopę procentową w gospodarce w długim okresie.

W rozdziale czwartym ukazany jest mechanizm kreacji pieniądza, w tym emisji pieniądza banku centralnego i emisji pieniądza banków komercyjnych.

Rozdział piąty poświęcony jest kwestiom bezpieczeństwa finansowego banków komercyjnych, w tym ich wypłacalności. Wprowadzają się to zagadnienia dotyczące nadzoru banku centralnego nad bankami komercyjnymi, jednakże z polityką pieniężną ściśle się łączą.

W rozdziale szóstym opisane są instrumenty polityki pieniężnej, z charakterystyką ich efektywności.

Dopiero w rozdziale siódmym możliwe było przedstawienie złożonych zagadnień teorii pieniądza. Pokazane są dwa dominujące nurty w ekonomii, a mianowicie keynesizm i monetaryzm. Mają one obecnie dominujący wpływ na praktykę polityki pieniężnej.

Znając wszystkie wyżej przedstawione zagadnienia, można naukowo sformułować cele polityki pieniężnej. Prezentuje to rozdział ósmy. Problem przedstawiony jest modelowo, jak w nowoczesnych podręcznikach zachodnich. Przedstawiono dwa najpopularniejsze modele pokazujące podstawowe współzależności makroekonomiczne, a mianowicie model *IS-LM* oraz model *AS-AD*.

Pracę kończy rozdział dziewiąty, poświęcony zmianom, które pojawiły się w polityce pieniężnej w ostatnich latach w wyniku globalizacji gospodarki.

*Ze wstępu*

*Ber Haus, Grzegorz Jokiel*

# Ocena oddziaływania firmy zarządzającej NFI w opinii podporządkowanych spółek

## Wprowadzenie

**P**o upływie około trzech lat od wcześniejszych badań na temat oddziaływania NFI na podporządkowane spółki, w 1999 roku ponownie badania<sup>1)</sup>. Upływ czasu powinien był potwierdzić lub odrzucić poprzednie stwierdzenia, że spółki podporządkowane oceniają na ogół negatywnie oddziaływanie firm zarządzających i nie odczuwają żadnej pomocy z ich strony, chociaż na taką liczyły uczestnicząc w Programie Powszechnej Prywatyzacji. Z charakteru oddziaływania można wywnioskować, jaką postać przyjmują narodowe fundusze inwestycyjne. Trzeba przy tym jednak podkreślić, że w tzw. międzyczasie, a zwłaszcza w ostatnim roku, nastąpiła znaczna zmiana w strukturze własności NFI, zmieniły się ich rady nadzorcze, zarządy. W niektórych też przypadkach okresowo działały zarządy samych NFI, tj. bez wynajętych firm zarządzających. Zmiany te, jako wynik prywatyzacji NFI i ich naturalnej ewolucji, nie pozostały bez wpływu na zachowanie się zarządów NFI w stosunku do podległych im spółek.

Informacje pozyskane za pomocą ankiety<sup>2)</sup> pozwoliły zaobserwować wpływ firmy zarządzającej (FZ) na poniższe obszary działalności spółek:

- finanse i rachunkowość,
- inwestycje rzeczowe,
- badania i rozwój oraz techniczne przygotowanie produkcji,
- kadry,
- gospodarka materiałowa,
- marketing,
- organizacja i zarządzanie (całością firmy).

Każdy z tych obszarów charakteryzowały realizowane w nich zadania<sup>3)</sup>, które podlegały ocenie respondentów ze względu na:

- stopień zaangażowania firmy zarządzającej w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w przekroju: zbyt mały, właściwy lub zbyt duży,
- metody i narzędzia oddziaływania FZ na przedsiębiorstwo w przekroju: właściwe lub niewłaściwe,
- siły oddziaływania FZ na przedsiębiorstwo w skali 1 do 5,
- efekty oddziaływania FZ na przedsiębiorstwo w skali od -3 do +3.

## Syntetyczne wyniki badań

**A**nalizując odpowiedzi całej populacji respondentów, należy zauważyć, że większość spółek (od około 50 do 70%) ocenia zaangażowa-

nie firm zarządzających na zbyt małe w prawie wszystkich obszarach, wyjątek stanowi sfera organizacji i zarządzania. W obszarze tym występuje w przybliżeniu równowaga między odpowiedzią „zbyt małe” i „właściwe”, przy czym jedna ze spółek stwierdziła, że było ono zbyt duże. Ilustruje to tabela 1.

W sferze kształtowania (doskonalenia) systemów motywacyjnych i systemów kontroli wewnętrznej oraz badań sytuacji strategicznej otoczenia firmy większość spółek deklaruje, że odczuwa zbyt mały stopień zaangażowania FZ. Natomiast w dziedzinie opracowywania planów bieżących, kształtowania (doskonalenia) struktury organizacyjnej i wewnętrznych procedur informacyjno-decyzyjnych większość ankietowanych stopień ten uważa za właściwy.

Istnieje jeszcze jeden obszar, w którym większość respondentów uważa stopień zaangażowania FZ za właściwy (74% spółek), mianowicie jest to przeprowadzanie analiz kondycji finansowej.

Wśród pozostałych obszarów, w których spółki wskazują na zbyt mały stopień zaangażowania firmy zarządzającej, najczęściej wymieniane są badania i rozwój (od 70 do 78% wskazań) oraz marketing (od 52 do 74% wskazań).

W odniesieniu do metod i narzędzi oddziaływania, odpowiedzi na poszczególne pytania otrzymano przeważnie od 17–19 spółek, jedynie na dwa pytania odpowiedziało 21 spółek. Przeważały odpowiedzi wskazujące na niewłaściwe metody i narzędzia oddziaływania firm zarządzających NFI na spółkę, jednak przewaga tych odpowiedzi była mniej znacząca w odniesieniu do odpowiedzi pozytywnych. Przewaga wskazań na właściwe metody i narzędzia oddziaływania dotyczy zagadnień analizy kondycji finansowej (66% odpowiedzi „właściwe”), rozwoju i doskonalenia najwyższego kierownictwa (48% odpowiedzi „właściwe”), przemieszczania i awansowania kadry kierowniczej (48% odpowiedzi „właściwe”), pozyskiwania kadry kierowniczej niższych szczebli (44% odpowiedzi „właściwe”) oraz całego obszaru organizacji i zarządzania, co pokazuje tabela 2.

Najwięcej spółek wskazało na właściwe metody i narzędzia FZ w obszarze kształtowania i doskonalenia struktur organizacyjnych (61% wskazań). Najmniej spółek wskazywało wśród właściwych metod i narzędzi oddziaływania na zagadnienia opracowywania programów realizacyjnych oraz kształtowania systemów kontroli wewnętrznej (48% wskazań).

Rozpatrując siłę oddziaływania firm zarządzających NFI na spółki podporządkowane, należy zauwa-

**Tabela 1. Rozkład odpowiedzi dotyczących stopnia zaangażowania firmy zarządzającej w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa na obszarze organizacji i zarządzania**

Lp.	Funkcja	Stopień zaangażowania (% odpowiedzi)		
		zbyt mały	właściwy	zbyt duży
1.	Badania (studia) sytuacji strategicznej - analizy otoczenia firmy	57%	39%	1 firma (5%)
2.	Badania (studia) sytuacji strategicznej - analizy wnętrza firmy	48%	48%	1 firma (5%)
3.	Opracowanie programów realizacyjnych (rozwoju, naprawy, restrukturyzacji)	52%	39%	1 firma (5%)
4.	Opracowanie planów bieżących	25%	61%	1 firma (5%)
5.	Kształtowanie (doskonalenie) struktury organizacyjnej	35%	65%	0
6.	Kształtowanie (doskonalenie) wewnętrznych procedur informacyjno-decyzyjnych	39%	57%	0
7.	Kształtowanie (doskonalenie) systemów motywacyjnych	57%	44%	0
8.	Kształtowanie (doskonalenie) systemów kontroli wewnętrznej	57%	39%	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy zbioru ankiet dotyczących oceny firm zarządzających w opinii spółek należących do programu NFI. Materiały Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

**Tabela 2. Rozkład odpowiedzi dotyczących metod i narzędzi oddziaływania firm zarządzających NFI na spółki podporządkowane w obszarze organizacji i zarządzania**

Lp.	Funkcja	Metody i narzędzia oddziaływania na spółkę (% odpowiedzi)	
		zbyt mały	właściwy
1.	Badania (studia) sytuacji strategicznej - analizy otoczenia firmy	31%	52%
2.	Badania (studia) sytuacji strategicznej - analizy wnętrza firmy	26%	57%
3.	Opracowanie programów realizacyjnych (rozwoju, naprawy, restrukturyzacji)	31%	48%
4.	Opracowanie planów bieżących	22%	57%
5.	Kształtowanie (doskonalenie) struktury organizacyjnej	22%	61%
6.	Kształtowanie (doskonalenie) wewnętrznych procedur informacyjno-decyzyjnych	30%	52%
7.	Kształtowanie (doskonalenie) systemów motywacyjnych	30%	52%
8.	Kształtowanie (doskonalenie) systemów kontroli wewnętrznej	30%	48%

Źródło: jw.

żyć, że większość respondentów ocenia ją jako bardzo słabą. Wśród odpowiedzi przeważa nota 1 w skali od 1 do 5 punktów. Średnią oceny tej siły powyżej 2 punktów według ankietowanych cechowały się następujące zagadnienia:

- analiza kondycji finansowej, średnia ocen 2,81 przy zrównoważonym rozkładzie odpowiedzi, w tej dziedzinie obserwujemy najsilniejsze spośród deklarowanych oddziaływań FZ na spółki,

- rozwój i doskonalenie najwyższego kierownictwa, pomimo iż większość badanych spółek sygnalizuje tu najniższy poziom oddziaływania (44% odpowiedzi) średnia wynosi 2,05 w pięciopunktowej skali,

- elementy należące do obszaru organizacji i zarządzania, takie jak:

- ▲ opracowanie planów bieżących, średnia ocen 2,63 przy zrównoważonym rozkładzie odpowiedzi,

- ▲ badania sytuacji strategicznej – analizy otoczenia i wnętrza firmy, średnia ocen około 2,5 przy zrównoważonym rozkładzie odpowiedzi,

- ▲ opracowanie programów realizacyjnych, średnia ocen 2,37 przy zrównoważonym rozkładzie odpowiedzi,

- ▲ kształtowanie struktury organizacyjnej, średnia ocen 2,4 przy zrównoważonym rozkładzie odpowiedzi.

Rozkład sił oddziaływania FZ na spółki podporządkowane w obszarze organizacji i zarządzania przedstawia tabela 3.

Efekty oddziaływania firm zarządzających NFI zostały przez badane spółki ocenione przeważnie jako negatywne, przyjmując wartości od  $-0,1$  do  $-1,72$  w skali od  $-3$  do  $+3$  punktów. Do obszaru, gdzie najczęściej spotyka się najbardziej negatywne efekty oddziaływań (aż 39% spółek wybrało notę  $-3$ ), respondenci zaliczyli dziedzinę badań i rozwoju. Żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie wskazało na pozytywne efekty oddziaływań w tym zakresie.

Największe pozytywne efekty oddziaływania FZ spółki podporządkowane wykazują na obszarze finansów i rachunkowości, a dotyczy to projektowania i doskonalenia systemów rachunkowości (średnia ocen  $+1,16$  przy zrównoważonym rozkładzie) oraz analizy kondycji finansowej (średnia ocen  $+0,68$  przy zrównoważonym rozkładzie). W dalszej kolejności pozytywne efekty obserwowane są przez badane spółki w obszarze organizacji i zarządzania, oprócz zagadnienia kształtowania systemów motywacyjnych. Najsilniejsze, pozytywne efekty wykazywane przez respondentów na tym obszarze związane są z opracowywaniem



**Tabela 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących siły oraz efektów oddziaływania firm zarządzających NFI na spółki podporządkowane w obszarze organizacji i zarządzania**

Lp.	Funkcja	Średnia siła oddziaływania (skala 1-5)	Średnia efektów oddziaływania (skala od -3 do +3)
1.	Badania (studia) sytuacji strategicznej - analizy otoczenia firmy	2,45	+0,1
2.	Badania (studia) sytuacji strategicznej - analizy wnętrza firmy	2,6	+0,31
3.	Opracowanie programów realizacyjnych (rozwoju, naprawy, restrukturyzacji)	2,37	+0,33
4.	Opracowanie planów bieżących	2,63	+0,44
5.	Kształtowanie (doskonalenie) struktury organizacyjnej	2,4	+0,42
6.	Kształtowanie (doskonalenie) wewnętrznych procedur informacyjno-decyzyjnych	1,8	+0,05
7.	Kształtowanie (doskonalenie) systemów motywacyjnych	1,7	-0,16
8.	Kształtowanie (doskonalenie) systemów kontroli wewnętrznej	1,58	+0,44

Źródło: jw.

planów bieżących i kształtowaniem systemów kontroli wewnętrznej. Przedstawione jest to w tabeli 3.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić zróżnicowany wpływ firm zarządzających NFI na poszczególne obszary działalności podporządkowanych spółek.

W większości przypadków, respondenci wskazywali na sferę organizacji i zarządzania jako na obszar, w którym FZ najczęściej angażują się we właściwym stopniu, stosując właściwe metody i narzędzia oddziaływania na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Również siłę tych oddziaływań ankietowani postrzegali jako bardziej intensywną w porównaniu z innymi badanymi obszarami działalności (średnie wartości odpowiedzi na pytania z zakresu organizacji i zarządzania zawierały się w przedziale od 1,6 do 2,63).

W sferze organizacji i zarządzania obserwujemy też stanowczą przewagę opinii badanych spółek o pozytywnych efektach wywołanych oddziaływaniem FZ (średnia odpowiedzi wynosi od +0,1 do +0,44), wyjątek stanowi kształtowanie systemów motywacyjnych (ze średnią -1,16).

Oprócz zagadnień dotyczących obszaru organizacji i zarządzania, przewagę odpowiedzi o właściwym stopniu zaangażowania (74% wskazań), właściwych metodach i narzędziach oddziaływania (66% wskazań), wyższej sile oddziaływania niż w pozostałych dziedzinach (średnia ocen 2,81) oraz pozytywnych efektach tych oddziaływań (średnia ocen 0,68) cechuje się kwestia analizy kondycji finansowej. Można stwierdzić, że FZ położyły szczególny nacisk na usprawnienie tego odcinka.

Na uwagę zasługują jeszcze zagadnienia:

- projektowania i doskonalenia systemów rachunkowości, gdzie respondenci wskazują na najwyższy poziom osiągniętych efektów (średnia ocen +1,16), wysoką średnią odpowiedzi dotyczących siły FZ (1,95) oraz zrównoważony rozkład odpowiedzi klasyfikujących stopień zaangażowania, metody i narzędzia oddziaływania;
- rozwoju i doskonalenia najwyższego kierownictwa, gdzie większość respondentów wskazuje na właściwe metody (48%), zwiększoną siłę (średnia ocena 2,05) oraz pozytywne efekty (średnia ocena +0,37) oddziaływania FZ na podporządkowaną spółkę.

W opinii ankietowanych spółek, obszarami, w których najczęściej obserwują one zbyt małe zaangażowanie FZ, niską siłę ich oddziaływania, przewagę stosowania niewłaściwych metod i narzędzi oraz dominację ujemnych efektów interwencji FZ, są badania i rozwój oraz marketing.

Rozkład odpowiedzi sugeruje, że FZ zostawiają spółkom swobodę zarządzania w sferach:

- marketingu,
- gospodarki materiałowej,
- badań i rozwoju,
- inwestycji rzeczowych,
- pozyskiwania i rozwoju kadry kierowniczej niższych szczebli oraz kształtowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi,
- pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, zagospodarowanie wolnych nadwyżek i pomoc w windykacji należności

Badane spółki w większości oczekiwały w tych obszarach większego wsparcia ze strony FZ, upatrując w tym korzyści z tytułu przynależności do NFI.

Natomiast FZ koncentrują swoją uwagę, według ankietowanych, głównie na usprawnianiu systemów informacyjnych z podporządkowanymi spółkami, doskonaleniu analiz strategicznych, procesu planowania i kontroli, kształtowaniu struktury organizacyjnej oraz wpływają na rozwój i doskonalenie najwyższej kadry kierowniczej.

Położenie głównego nacisku na te obszary służy jedynie lepszemu rozpoznawaniu potencjału spółek, usprawnieniu przepływu informacji i doskonaleniu sprawozdawczości dla NFI, które przekształcają się w kierunku funduszy *ventures capital*.

### Opinia spółek w przekroju NFI

**O**dpowiedzi przedsiębiorstw pogrupowanych pod względem przynależności do odrębnych NFI wykazują znaczne podobieństwa do wyników syntetycznych całej populacji. Analizie poddano cztery z dziesięciu funduszy, gdyż populacje pozostałych NFI składały się z mniej niż trzech badanych spółek. Obszary takie, jak: organizacja i zarządzanie całością firmy, pozyskiwanie, rozwój i doskonalenie najwyższej kadry kierowniczej, projektowanie i doskonalenie systemów rachunkowości oraz analizowanie

kondycji finansowej są najczęściej wymieniane jako te, na których koncentruje się uwaga i wsparcie firm zarządzających NFI. Dzieje się tak w większości spółek należących do różnych NFI. Wyjątek stanowi jeden z NFI, do którego należą cztery przebadane spółki. Wśród tych firm przeważają oceny zbyt niskiego zaangażowania FZ w funkcjonowanie i rozwój firmy, wykorzystywania niewłaściwych metod i narzędzi przez FZ, niskiej siły oddziaływania FZ na spółkę (średnie oceny poniżej 2) oraz negatywnych efektów tego oddziaływania (średnie oceny poniżej 0).

Szczególnie mocne siły oddziaływania (od 2 do 4 w skali 1-5), przy dominacji stosowania właściwych metod i narzędzi oraz właściwego stopnia zaangażowania FZ, deklarują spółki należące do NFI reprezentowanego przez 5 firm. Ocena efektów tych oddziaływań (wartości średniej ocen od 1,33 do 2,25 w skali od -3 do +3) przewyższa znacząco średnie wartości dla innych NFI i dla całej populacji.

### Opinie spółek w przekroju wielkościowym

**I**stnieje zróżnicowanie ocen oddziaływania firm zarządzających NFI ze względu na wielkość spółek wyznaczoną liczbą zatrudnionych pracowników.

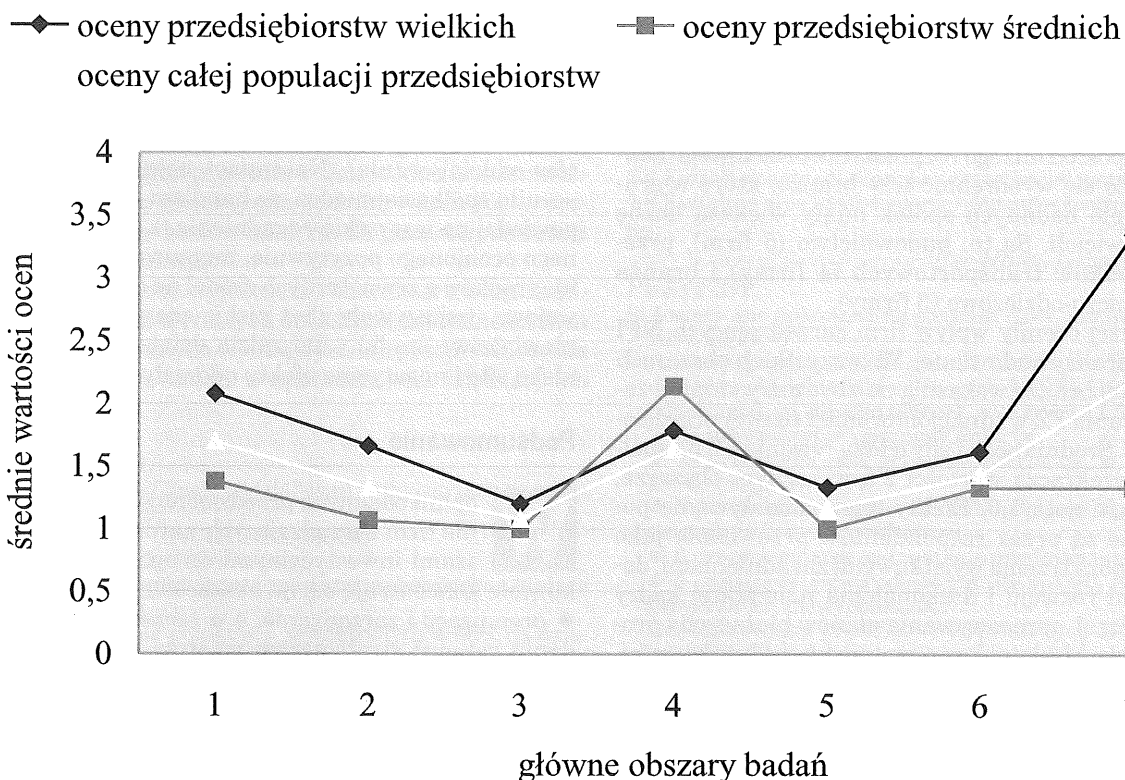
Ocena wpływu FZ jest stosunkowo najniższej klasyfikowana przez spółki o najniższym zatrudnieniu (od 100 do 250 pracowników) i najwyższej klasyfikowana przez spółki o najwyższym zatrudnieniu (powyżej 1000

osób). Dotyczy to prawie wszystkich badanych obszarów, ilustruje to wykres 1.

Wśród najmniejszych spółek przeważają wskazania na zbyt słaby stopień zaangażowania się FZ w funkcjonowanie i rozwój firmy, a jej oddziaływanie postrzegane jest jako bardzo słabe i wykorzystujące niewłaściwe metody i narzędzia. Respondenci podkreślają silne negatywne efekty wpływu FZ (przewaga ocen -3 w większości badanych dziedzin) na działalność spółek podporządkowanych, szczególnie widoczne jest to na obszarach badań i rozwoju oraz gospodarki materiałowej. Ilustruje to wykres 2.

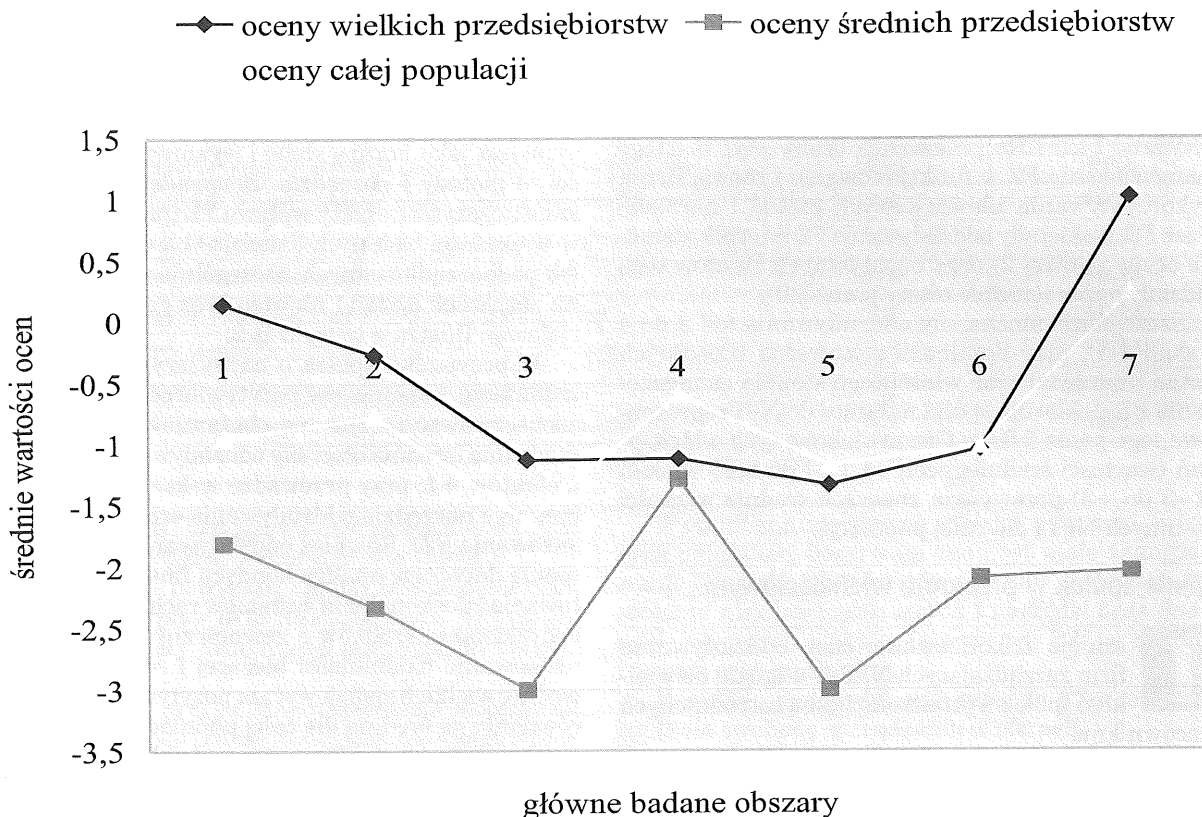
W przypadku spółek o najwyższym poziomie zatrudnienia, najsilniejsze pozytywne oddziaływanie FZ zaobserwować można na obszarze organizacji i zarządzania (średnia ocen siły oddziaływania wynosi 3,4; a efektów +1; przy przewadze wskazań na właściwe metody i narzędzia oddziaływania oraz stopień zaangażowania FZ). Również oddziaływania FZ na zagadnienia dotyczące analizy kondycji finansowej, projektowania i doskonalenia systemów rachunkowości oraz pozyskiwania środków z zewnętrznych źródeł na finansowanie działalności bieżącej i rozwojowej mają według wielkich spółek wyższą pozytywną ocenę w porównaniu ze średnią dla całej populacji.

Oceny wpływu FZ na swoją działalność pozostałych dwóch grup wielkościowych spółek (od 251 do 500 i od 501 do 1000 pracowników) znajdują się w przybliżeniu około średniej ocen dla całej populacji.



**Wykres 1. Porównanie średnich wartości odpowiedzi dotyczących siły oddziaływania firmy zarządzającej na spółkę podporządkowaną ze względu na wielkość przedsiębiorstwa**

Źródło: jw.



**Wykres 2. Porównanie średnich wartości odpowiedzi dotyczących efektów oddziaływania firmy zarządzającej na spółkę podporządkowaną ze względu na wielkość przedsiębiorstwa**

Źródło: jw.

### Ocena spółek w przekroju branżowym

**S**pośród dużego rozproszenia branżowego udało się wyodrębnić trzy branże, które w grupie badanych spółek miały większą liczbę przedstawicieli. Są to: budownictwo (5 firm), przemysł środków transportowych (4 firmy) i branża włókienniczo-odzieżowa (3 firmy).

Najniżej oceniły wpływ firm zarządzających NFI spółki z branży budowlanej. We wszystkich obszarach spółki z tej branży wskazują na zbyt mały stopień zaangażowania FZ w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Średnia ocena siły oddziaływania FZ na spółkę nie przekracza wartości 2,5 w każdym obszarze, a przeważa nota 1,0. Efekty tego oddziaływania postrzegane są przez respondentów przeważnie jako ujemne, poza trzema wyjątkowymi zagadnieniami, dotyczącymi rozwoju i doskonalenia najwyższej kadry kierowniczej, opracowywania planów bieżących i projektowania, doskonalenia systemów rachunkowości, które wskazują na średnią wartość oceny lekko dodatnią (od +0,2 do +0,8).

Pozostałe dwie wyodrębnione branże wykazywały oceny przybliżone do średnich wyników całej populacji przedsiębiorstw.

Wśród pozostałych branż pojawiły się pojedyncze przedsiębiorstwa, które wyraźnie odbiegały od średnich ocen w całej populacji. Spółka z branży meblarskiej wykazała przewagę ocen pozytywnych oddziały-

wania FZ w większości badanych obszarów (przeważa właściwego stopnia zaangażowania FZ, stosowania właściwych metod i narzędzi oraz pozytywnych efektów oddziaływania). Natomiast najniżej wpływ FZ oceniła spółka zajmująca się handlem hurtowym (odpowiedzi na wszystkie zagadnienia, z wyjątkiem jednego ocenionego pozytywnie, mianowicie pozyskiwanie środków z zewnętrznych źródeł na działalność rozwojową, wskazywały zbyt niskie zaangażowanie FZ, niewłaściwe środki i narzędzia działania na spółkę, niską siłę i negatywne efekty oddziaływania FZ).

### Podsumowanie

**W**opinie badanych przedsiębiorstw, oddziaływanie firm zarządzających narodowymi funduszami inwestycyjnymi na spółki podporządkowane koncentrują się na obszarach:

- organizacji i zarządzania, a w szczególności na badaniu sytuacji strategicznej wnętrza i otoczenia firmy, opracowywaniu programów realizacyjnych i planów bieżących oraz kształtowaniu struktury organizacyjnej firmy,
- finansów i rachunkowości, głównie przy kształtowaniu analiz kondycji finansowej oraz projektowaniu i doskonaleniu systemów rachunkowości,
- zarządzania kadrami, zwłaszcza przy pozyskiwaniu, rozwijaniu i doskonaleniu najwyższego kierownictwa.

Jednocześnie FZ przeważnie nie ingerują w obszary takie, jak:

- badania i rozwój,
- marketing,
- gospodarka materiałowa,

pozostawiając podporządkowanym firmom swobodę działania w tych dziedzinach, niezależnie od oczekiwań spółek na wsparcie tych sfer ze strony FZ.

Ze spostrzeżeń tych wnioskować można, że firmy zarządzające NFI w większości dążą do przekształcenia NFI w fundusze *ventures capital*. Potwierdzają to informacje od samych NFI o sprzedaży spółek portfelowych i nabywania innych, głównie spoza NFI.

Rozwój systemów sprawozdawczości oraz technik analiz i planów strategicznych ma na celu usprawnienie jednokierunkowego przepływu informacji do FZ. Podobnie, wykształcenie wysoko wykwalifikowanych i lojalnych menedżerów najwyższego szczebla zarządzania ułatwiłoby FZ zarządzanie holdingiem o układzie konglomeratowym poprzez zmniejszenie zakresu kontroli bieżącej nad podporządkowanymi spółkami.

Wzmoczone oddziaływanie FZ na powyższe obszary deklarują spółki należące do większości NFI.

Interesujący wydaje się fakt, że oddziaływanie FZ jest najsilniejsze, najbardziej właściwe pod względem metod, narzędzi i stopnia zaangażowania, a przy tym również najskuteczniejsze w stosunku do firm największych. Może o tym decydować możliwość wprowadzenia udziałów tych firm do publicznego obrotu, a poprzez to łatwiejsza i bardziej elastyczna możliwość ich zbycia. Inną przesłanką tłumaczącą to zachowanie FZ może być zapobieganie nadmiernemu rozproszaniu kapitału w udziałach wielu mniejszych przedsiębiorstw, co utrudniałoby również proces zarządzania funduszem jako całością.

W przekroju branżowym trudno jest doszukać się konstruktywnych prawidłowości, jednak zastanawiająca wydaje się niska ocena oddziaływania FZ w opinii firm branży budowlanej, na tle pozostałych branż oraz całej populacji.

Dokładniejsze wyjaśnienie charakteru bezpośredniej pomocy FZ w różnych obszarach działalności firm podporządkowanych wymaga jednak przeprowadzenia bezpośrednich badań w spółkach i na większej ich populacji.

## ZAŁĄCZNIK 1.

Część B – Identyfikacja oddziaływań firmy zarządzającej na przedsiębiorstwo

### 1. FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ

- 1.1 Analizy kondycji finansowej
- 1.2 Pozyskiwanie środków z zewnętrznych źródeł na bieżące funkcjonowanie
- 1.3 Pozyskiwanie środków z zewnętrznych źródeł na działalność rozwojową
- 1.4 Zagospodarowanie czasowo wolnych nadwyżek
- 1.5 Zewnętrzne trwałe inwestowanie wolnych środków
- 1.6 Windykacja należności
- 1.7 Projektowanie i doskonalenie systemów rachunkowości

### 2. INWESTYCJE RZECZOWE

- 2.1 Prace studialne (przygotowawcze) przedprojektowe
- 2.2 Prace projektowe
- 2.3 Wybór i pozyskiwanie dostawców
- 2.4 Wybór i pozyskiwanie wykonawców
- 2.5 Realizacja zadania

### 3. BADANIA I ROZWÓJ

- 3.1 Prowadzenie przedprojektowych prac badawczych
- 3.2 Wyszukiwanie i zakup licencji (know-how)
- 3.3 Przygotowanie konstrukcyjne (ewentualnie recepturalne)
- 3.4 Przygotowanie technologiczno-organizacyjne
- 3.5 Prace wdrożeniowe

### 4. KADRY

- 4.1 Pozyskiwanie najwyższego kierownictwa (TOP)
- 4.2 Rozwój i doskonalenie TOP
- 4.3 Przemieszczanie, awansowanie TOP
- 4.4 Pozyskiwanie kadry kierowniczej niższych szczebli
- 4.5 Rozwój i doskonalenie kadry kierowniczej niższych szczebli
- 4.6 Zagospodarowanie nadwyżek zatrudnienia
- 4.7 Projektowanie i doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi

### 5. GOSPODARKA MATERIAŁOWA

- 5.1 Pozyskiwanie źródeł zaopatrzenia
- 5.2 Organizowanie procesu zaopatrzenia
- 5.3 Pozyskiwanie źródeł kooperacji
- 5.4 Organizowanie procesów kooperacji
- 5.5 Gospodarowanie zapasami surowcowo-materiałowymi
- 5.6 Projektowanie i doskonalenie systemów GM (w tym logistycznych)

### 6. MARKETING

- 6.1 Organizowanie (prowadzenie) badań rynku (w tym konkurencji)
- 6.2 Kompletowanie portfela zamówień (zleceń, umów)
- 6.3 Prorynkowa adaptacja oferty produkcyjnej
- 6.4 Kształtowanie (polityki) cen
- 6.5 Prowadzenie działań promocyjnych
- 6.6 Kształtowanie kanałów dystrybucji
- 6.7 Projektowanie i doskonalenie systemów i technik marketingowych

### 7. ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE (CAŁOŚCIĄ FIRMY)

- 7.1 Badania (studia) sytuacji strategicznej – analizy otoczenia firmy
- 7.2 Badania (studia) sytuacji strategicznej – analizy wnętrza firmy
- 7.3 Opracowywanie programów realizacyjnych (rozwoju, naprawy, restrukturyzacyjnych)
- 7.4 Opracowywanie planów bieżących
- 7.5 Kształtowania (doskonalenie) struktury organizacyjnej
- 7.6 Kształtowania (doskonalenie) wewnętrznych procedur informacyjno-decyzyjnych
- 7.7 Kształtowania (doskonalenie) systemów motywacyjnych
- 7.8 Kształtowania (doskonalenie) systemów kontroli wewnętrznej.

*Ber Haus, Grzegorz Jokiel*

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zostały one dokonane na zlecenie KBN, umowa nr 1350/HO2/98/14.
- <sup>2)</sup> Ankiety opracowali H. Jagoda i J. Lichtarski. Rozesłano ją do 512 przedsiębiorstw należących do NFI. Otrzymano 64 odpowiedzi, co stanowi odsetek wysokości 12,5%, w tym:
  - 23 prawidłowo wypełnione ankiety,
  - 29 przedsiębiorstw przesłało informację, że nie należą już do programu NFI,
  - 5 przedsiębiorstw nie udzieliło odpowiedzi, wskazując na zmianę firmy zarządzającej,
  - 5 przedsiębiorstw jest w stanie upadłości lub likwidacji,
  - 2 przedsiębiorstwa odesłały puste ankiety bez podania przyczyn ich niewypełnienia.
 Odsetek zwrotu prawidłowo wypełnionych ankiet stanowił 4,5%. Przedsiębiorstwa należały do dziesięciu NFI, poszczególne NFI reprezentowane były od 1 do 5 spółek, oraz reprezentowały 9 branż (od 1 do 5 spółek).
- <sup>3)</sup> Wykaz zadań realizowanych w poszczególnych obszarach, które stanowiły treść pytań ankietowych, zawiera załącznik 1.

*Mateusz Peryt*

# Zarządzanie wartością w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych

## Wstęp

**L**ata 90. upłynęły pod znakiem hossy na światowych giełdach. Na wzrost roli rynków kapitałowych wpłynęły dwie grupy czynników:

- popytowe – wzrost zainteresowania inwestorów indywidualnych lokowaniem oszczędności w akcje oraz reforma systemów emerytalnych i związany z tym rozwój funduszy emerytalnych, ubezpieczeń życiowych, funduszy inwestycyjnych itd.,
- podażowe – wzrost liczby i wartości notowanych spółek w wyniku procesów deregulacji, prywatyzacji i globalizacji kolejnych gałęzi gospodarki.

Wobec rosnącej roli rynków kapitałowych coraz większego znaczenia nabiera kwestia wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy. Spośród wielu prezentowanych w teorii celów działania firmy (maksymalizacja zysku w krótkim lub długim okresie, maksymalizacja sprzedaży, przetrwanie i rozwój, zwiększanie zatrudnienia) stopniowo na pierwszy plan wysuwa się cel maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy. Zarządy przestają być rozliczane za sam wzrost sprzedaży, miernikiem oceny ich pracy staje się efektywność wykorzystania kapitału. Wzrasta presja akcjonariuszy, którzy coraz bardziej angażują się w realizację strategii przez firmy i obsadę stanowisk kierowniczych (np. w firmach Lockheed, Sears, Cleveland-Cliffs, Avon)<sup>1)</sup>.

Drugim sposobem dyscyplinowania nieefektywnie zarządzanych przedsiębiorstw są wrogie przejęcia. Firmy nieefektywnie zarządzane mają relatywnie niską wycenę i stają się atrakcyjnym celem przejęcia dla lepiej zarządzanych przedsiębiorstw z sektora lub inwestorów finansowych, przeprowadzających transakcję wykupu lewarowanego lub wykupu menedżerskiego. Procesy te są charakterystyczne dla gospodarek anglosaskich o silniej rozwiniętych rynkach kapitałowych. Stopniowo docierają jednak do bardziej etatystycznych, ale liberalizujących się gospodarek europejskich, czego przykładem było wrogie przejęcie Telecom Italia przez siedmiokrotnie mniejsze Olivetti.

Rynek kapitałowy premiuje przedsiębiorstwa efektywnie zarządzające kapitałem. Istotne jest zatem wprowadzenie metod zarządzania, nakierowanych na tworzenie wartości dodanej dla akcjonariuszy. Jest to wyzwanie szczególnie dla dużych, zdywersyfikowanych przedsiębiorstw i grup kapitałowych, w których liczba wariantów strategii i możliwości alokowania kapitału są znacznie większe niż dla przedsiębiorstw monoprodukcyjnych.

W artykule zaprezentowanych zostanie kilka zagadnień związanych z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa: metoda EVA i CVA, przykład koncernu Siemens, wdrażającego program zarządzania wartością firmy oraz sposób wyceny przedsiębiorstw zdywersyfikowanych przy zastosowaniu koncepcji EVA.

## Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

**W** koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value-Based-Management*) celem działania jest maksymalizacja wartości rynkowej firmy, czyli maksymalizacji korzyści właścicieli z majątku zaangażowanego w przedsiębiorstwie<sup>2)</sup>.

Główną metodą zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest EVA (*Economic Value Added*) – metoda ekonomicznej wartości dodanej – wypracowana przez firmę Stern Stewart & Co. w roku 1982. Od tamtej pory system został całkowicie wdrożony w około 300 firmach, m.in. w Coca-Coli, Eli Lilly i Siemensie<sup>3)</sup>.

Według koncepcji EVA, firma tworzy wartość dla akcjonariuszy, jeżeli zwrot z zainwestowanego kapitału jest wyższy od kosztu kapitału. Wartość EVA wylicza się ze wzoru (1)<sup>4)</sup>:

$$\begin{aligned} & \text{Przychody ze sprzedaży} \\ & - \text{Koszty operacyjne} \\ & - \text{Podatek dochodowy} \\ & = \text{Zysk operacyjny po opodatkowaniu} \\ & - \text{Wymagany minimalny zwrot} \\ & \quad (\text{aktywa} \cdot \text{koszt kapitału}) \end{aligned}$$

(1) = EVA

EVA oznacza nadwyżkę ekonomiczną, wypracowaną przez firmę, zysk ekonomiczny, który jest czymś innym niż zysk księgowy. O ile pojęcie zwrotu z kapitału funkcjonowało od dawna, o tyle nie zawsze uświadamiano sobie, iż kapitał własny ma swoją cenę, wynikającą z kosztu alternatywnego lokowania kapitału.

Zaletą metody EVA jest możliwość jej zastosowania do celów motywacyjnych – uzależnienia w dużym stopniu wynagrodzenia członków kierownictwa od wypracowywanej nadwyżki ekonomicznej, zarówno na szczeblu całej firmy, jak i mniejszych jednostek. Bierze się wówczas pod uwagę zysk operacyjny po opodatkowaniu oraz aktywa i koszt kapitału dla danej jednostki.

Zaletą metody EVA jest jej prostota. Ma ona również przeciwników, którzy dowodzą, że jej podstawową słabością jest oparcie się na zasadach rachunkowości, które nie odzwierciedlają rzeczywistych proce-

sów ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Kolejny zarzut, jaki można jej postawić, to krótkowzroczna perspektywa, zwłaszcza w sytuacji, gdy od realizacji planu zależy wynagrodzenie kierownictwa. Metoda EVA nie promuje działań inwestycyjnych, które przyniosą efekty dopiero za 2–3 lata. Najlepiej nadaje się do oceny zarządzania działalnością w sektorach dojrzałych, natomiast w sektorach wzrostowych, jak telekomunikacja czy Internet konieczne jest zastosowanie innych metod (rozliczanie wyników z biznesplanem lub zarysowana poniżej koncepcja CVA).

Zdaniem twórców koncepcji CVA, inwestorów interesują rzeczywiste przepływy pieniężne, podobnie jak przy wycenie obligacji. W metodzie CVA liczą się cztery parametry: inwestycja początkowa, przepływy pieniężne w kolejnych okresach, koszt kapitału i czas inwestycji. Inwestycje przedsiębiorstwa dzielą się na strategiczne (np. wprowadzenie nowego produktu lub wejście na nowy rynek), mające zwiększać wartość przedsiębiorstwa i niestrategiczne, które mają na celu utrzymanie obecnej wartości firmy. Wal-Mart, który według metody EVA przynosi akcjonariuszom straty, wg CVA – generuje nadwyżki strumieni pieniężnych<sup>6)</sup>. Koncepcja CVA jest ciekawa, ale – w przeciwieństwie do EVA – trudniejsza do przyswojenia przez menedżerów niefinansowych.

Najbardziej znanym, europejskim przykładem firmy, która zaczęła wdrażać system zarządzania wartością, jest Siemens. Niemiecki koncern zaczął wprowadzać system EVA od 1997 roku, mając na celu znaczne poprawienie rentowności grupy. EVA stała się głównym miernikiem działalności firmy. Wszystkie nowe projekty i inwestycje kapitałowe są oceniane pod kątem ich wkładu w generowanie nadwyżki ekonomicznej. Dla każdej dywizji wyznaczane są cele EVA, oparte na analizie rynkowej sektora. Poprawa wyników Siemensu ma wynikać ze zwiększonej rentowności operacji i efektywniejszej alokacji aktywów. Część procesów została wprowadzona już wcześniej w programie TOP. EVA ma dodatkowo zwiększyć nacisk na wykorzystanie trzech generatorów wartości<sup>6)</sup>:

- zwiększenie zwrotu z aktywów operacyjnych bez angażowania dodatkowego kapitału, w drodze uproszczenia procesów,
- inwestycje w projekty, które wygenerują zysk, przewyższający koszt dodatkowego kapitału, np. inwestycje w nowe produkty i usługi, z którymi związane są trwałe przewagi konkurencyjne,
- eliminacja zbędnych aktywów nieprodukcyjnych i redukcja poziomu zapasów.

Wprowadzanie systemu EVA jest ściśle powiązane z nowym, motywacyjnym systemem wynagrodzeń. Od 1 października 1998 roku obowiązuje nowy system wynagradzania członków kierownictwa. Uzależnia on zarobki 500 osób (członków zarządu, szefów działów i kierowników) od ich wkładu w zwiększanie rentowności Siemensu. Otrzymują oni 40% łącznych dochodów rocznych w 12 ratach miesięcznych, a także 30% w postaci rocznej premii i 30% premii długoterminowej za realizację trzyletnich zadań. Mają również otrzymać opcje na zakup akcji Siemensu<sup>7)</sup>. Stopniowo coraz więcej grup pracowników ma być wprowadzanych do systemu EVA.

## Wycena przedsiębiorstw zdywersyfikowanych metodą EVA

**K**oncepcja ekonomicznej wartości dodanej pozwoliła na stworzenie nowej metody wyceny przedsiębiorstw, w myśl której wartość firmy jest równa sumie jej wartości księgowej i nieskończonego ciągu zdyskontowanych wartości EVA dla kolejnych okresów.

W odróżnieniu od klasycznej formuły EVA dla celów wyceny przyjmuje się kategorie analityczne, związane z kapitałem własnym (zysk netto, ROE, koszt kapitału własnego), a nie całymi aktywami przedsiębiorstwa (zysk operacyjny po opodatkowaniu, zwrot z inwestycji, średni, ważony koszt kapitału).

Na podstawie danych historycznych i biznesplanu spółki można wyznaczyć jej wartość ze wzoru (2):

$$(2) \quad MC = BV_0 + \sum_{i=1}^{\infty} \frac{EVA_i}{(1+d)^i} = BV_0 + \sum_{i=1}^{\infty} \frac{(ROE_i - d) * BV_{i-1}}{(1+d)^i}$$

gdzie:

$MC$  – wartość rynkowa,  $BV_i$  – wartość księgowa na koniec  $i$ -tego okresu,  $EVA_i$  – ekonomiczna wartość dodana w  $i$ -tym okresie,  $ROE_i$  – zwrot z kapitału własnego w  $i$ -tym okresie,  $d$  – koszt kapitału własnego (dla uproszczenia – stały w całym okresie).

Wzór (2) można uprościć przy przyjęciu założenia o stałym tempie wzrostu przychodów, zysku netto i kapitałów własnych w przyszłości. Implikuje to stały poziom ROE oraz wypłatę ewentualnej nadwyżki kapitału własnego np. w formie dywidendy. Po oznaczeniu stałej stopy wzrostu przez  $g$  otrzymuje się wzór (3):

$$(3) \quad MC = BV_0 * \left(1 + \sum_{i=1}^{\infty} \frac{(ROE - d) * (1+g)^{i-1}}{(1+d)^i}\right) = BV_0 * \frac{ROE - g}{d - g}$$

Powyzszą formułę jako pierwsza spopularyzowała angielska grupa bankowo-ubezpieczeniowa Lloyds TSB<sup>8)</sup>. We wcześniejszym ujęciu nie eksponowano czynnika wzrostu, przyjmując, iż uzasadniony stosunek wartości rynkowej do księgowej określa iloraz rzeczywistego i wymaganego zwrotu z kapitału.

Na bazie formuły banku Lloyds można wyznaczyć wartości dwóch wskaźników, stosowanych powszechnie przez inwestorów giełdowych:  $P/BV$  – stosunek ceny akcji do wartości księgowej na akcję i  $P/E$  – stosunek ceny akcji do zysku netto na akcję.

$$(4) \quad \frac{P}{BV} = \frac{ROE - g}{d - g}$$

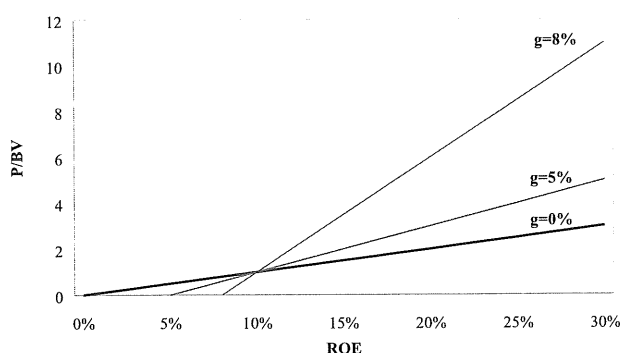
$$(5) \quad \frac{P}{E} = \frac{P}{BV} \cdot \frac{BV}{E} = \frac{1 - g}{ROE - g}$$

Funkcje  $P/BV$  i  $P/E$  są określone przy nieujemnych parametrach  $ROE$ ,  $g$  i  $d$ . Dodatkowo parametr  $g$  musi być mniejszy od  $d$  i nie większy od  $ROE$ . Warunki te ograniczają stosowanie wzorów do sektorów dojrzałych lub będących w fazie niewielkiego wzrostu oraz

o dodatniej rentowności. Szczególnie przydatne są do wyceny instytucji finansowych, w których wysokość ROE ma pierwszorzędne znaczenie. Nie znajdują natomiast zastosowania w przypadku przedsiębiorstw ze wzrostowych branż technologicznych, dla których konieczne jest stosowanie innych metod wyceny (np. zdyskontowanych przepływów pieniężnych).

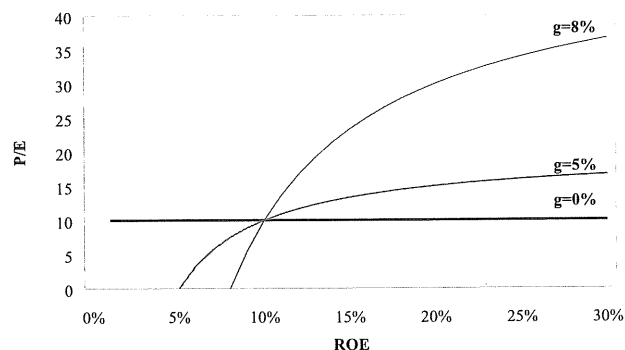
Na wykresie 1 i 2 zaprezentowany został przebieg funkcji P/BV i P/E w zależności od ROE, przy stałym  $d=10\%$  (charakterystycznym dla krajów Unii Europejskiej, wyliczonym jako suma rentowności długoterminowych obligacji rządowych i 4,5% premii za ryzyko) i trzech wartościach parametru  $g$ .

**Wykres 1. P/BV w zależności od ROE przy  $d=10\%$  i różnych  $g$**



Źródło: obliczenia własne.

**Wykres 2. P/E w zależności od ROE przy  $d=10\%$  i różnych  $g$**



Źródło: obliczenia własne.

Wycena spółki, mierzona parametrami P/BV i P/E, wyznaczonymi ze wzorów (4) i (5), jest dodatnio skorelowana z ROE (mierzącym efektywność zarządzania kapitałem) i  $g$  (obrazującym atrakcyjność sektora), natomiast maleje wraz ze wzrostem  $d$ .

Metoda EVA pozwala wyznaczyć wartość pojedynczego przedsiębiorstwa pod warunkiem spełnienia podanych założeń. Stanowi jednak również doskonałe narzędzie do wyceny przedsiębiorstw zdywersyfikowanych. W tym przypadku dokonuje się rozbicia wyniku finansowego i kapitałów własnych na poszczególne dywizje, a następnie dokonuje się ich wyceny za pomocą wzoru (2) lub (3). Wartość całego przedsiębiorstwa jest sumą wartości poszczególnych dywizji.

W przypadku przedsiębiorstw zdywersyfikowanych i grup kapitałowych, analiza wartości w rozbiciu na poszczególne dywizje pozwala na lepsze zrozumienie działalności przedsiębiorstw/grup, które z założenia są mniej przejrzyste dla inwestorów niż spółka operacyjna, działająca w jednym sektorze.

Dodatkowa wartość dodana występuje w przypadku instytucji finansowych, oferujących szeroki zakres usług. Można analizować w ten sposób różne segmenty rynku, np. bankowość detaliczną, inwestycyjną, kredyty konsorcjalne, ubezpieczenia majątkowe, usługi zarządzania aktywami itp. Banki uniwersalne oferują wiele usług, różniących się znacznie pod względem tempa wzrostu rynku, osiąganych marż i zaangażowanego kapitału. Podobnie jest w przypadku firm ubezpieczeniowych, które mogą oferować usługi ubezpieczeń majątkowych dla prywatnych osób lub dużych przedsiębiorstw, usługi reasekuracyjne, tradycyjne ubezpieczenia życiowe lub nowoczesne produkty, jak jednostki funduszy inwestycyjnych. Mogą również występować grupy bankowo-ubezpieczeniowe, jak np. Fortis lub ING. W związku z tak silną segmentacją rynku usług finansowych, niemożliwe jest porównywanie pod kątem wyceny dwóch instytucji finansowych bez dokładnej znajomości ich portfeli produktów.

Technika wyceny polega ponownie na rozbiciu wyniku finansowego i kapitałów własnych na poszczególne departamenty. Do wyznaczenia wymaganego poziomu kapitałów własnych niezbędnych do prowadzenia danej działalności stosuje się wskaźniki oparte, w przypadku banków, na aktywach ważonych ryzykiem, a w przypadku firm ubezpieczeniowych – na przypisanej składce netto lub rezerwach technicznych. Rozdysponowanie kapitału własnego na poszczególne dziedziny działalności pozwala określić istniejący niedobór lub nadwyżkę kapitału w całej firmie. W przypadku niedoboru, należy proporcjonalnie obniżyć zaangażowany kapitał dla poszczególnych departamentów. Przy niskim poziomie kapitałów własnych instytucje finansowe mają większe możliwości wypracowania wysokiego zwrotu z kapitału. Z drugiej jednak strony, cieszą się mniejszym zaufaniem klientów i instytucji nadzoru, co zwiększa ryzyko bankructwa. Nadwyżka kapitału świadczy o sile finansowej, ale również o nieefektywnym wykorzystaniu kapitału. Jej

**Tabela 1. Struktura portfela i wycena Allianz AG w 1999 roku**

	Udział w BV firmy*	Udział w MC firmy**	P/PV
Ubezpieczenie majątkowe	27%	28%	1,6
Ubezpieczenie życiowe	21%	42%	3,1
Zarządzanie aktywami	1%	6%	11,7
Nadwyżka kapitału	51%	24	0,7
RAZEM (średnia ważona)			1,5

\* wartość skorygowana po analizie pasywów

\*\* MC – wartość rynkowa

Źródło: Insurance, raport analityczny banku DLJ, 1999, s. 72.

wartość rynkowa, wyliczona ze wzoru (3), jest na ogół niższa od wartości księgowej.

Atrakcyjność inwestycyjna poszczególnych rodzajów usług finansowych jest silnie zróżnicowana. Przykładowo, w działalności ubezpieczeniowej najniższą wartość generują na ogół ubezpieczenia majątkowe, wyżej wyceniane są tradycyjne ubezpieczenia życiowe, natomiast zdecydowanie najwyższe – nowoczesne produkty, powiązane z zarządzaniem aktywami.

### Podsumowanie

**C** oraz więcej firm decyduje się na przyjęcie modelu zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne dla procesów zarządzania i wyceny wartości firmy okazuje się wprowadzenie modelu w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych.

Wydarzenia na rynkach kapitałowych wskazują, iż firmy, mające na uwadze przede wszystkim interes akcjonariuszy, są wyżej wyceniane, mają dostęp do tańszego finansowania i częściej są animatorami niż celami fuzji i przejęć.

Upowszechnienie się tego modelu przynosi korzyści całej gospodarce. Stany Zjednoczone, które wypracowały liberalny model gospodarczy, gdzie w przedsiębiorstwach decydujący głos mają udziałowcy, a nie pracownicy, wyprzedzają znacznie Europę pod względem tempa wzrostu PKB i stopy bezrobocia, a przedsiębiorstwa wchodzące w skład indeksu S&P 500 (500 największych giełdowych firm na giełdach amerykańskich) mają średnie ROE na poziomie 25%, co jest wielkością imponującą, szczególnie na tle polskich przedsiębiorstw, w których dla spółek giełdowych średnie ROE wynosi 9% – znacznie poniżej kosztu kapitału.

Mateusz Peryt

### PRZYPISY

- <sup>1</sup> KOŁADKIEWICZ I., *Grupy kapitałowe. Tendencje zmian w zasadach i mechanizmach nadzoru korporacyjnego* [w] *Grupy kapitałowe w Polsce* (red. ROMANOWSKA M., TROCKI M., WAWRZY尼亚K B.), Difin, W-wa, 1998, s. 170–171.
- <sup>2</sup> DULINIEC A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa* [w] „Bank i Kredyt” Nr 5/1999.
- <sup>3</sup> ROSS I., EVA in Europe (w) <http://www.sternstewart.com/action/europe.shtml>.
- <sup>4</sup> Opr. wł. na podst. STEWART B., *The quest for value, the EVA trade, management guide*, Harper Business, 1991.
- <sup>5</sup> WEISSENRIEDER F., *Economic Value Added or Cash Value Added?* [w] [http://hera.algonet.se/~fwcab/1/1\\_7.html](http://hera.algonet.se/~fwcab/1/1_7.html).
- <sup>6</sup> Raport roczny Siemens za rok 1997, 1998, s. 8.
- <sup>7</sup> RUDZKI P., *Siemens walczy o rentowność. Czas restrukturyzacji* [w] „Rzeczpospolita” Nr 1/1999.
- <sup>8</sup> European Banking, raport analityczny banku BNP, 1999, s. 20.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] DULINIEC A., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa* [w] „Bank i Kredyt” Nr 5/1999.
- [2] European Banking, raport analityczny banku BNP, 1999.
- [3] Insurance, raport analityczny banku DLJ, 1999.
- [4] KOŁADKIEWICZ I., *Grupy kapitałowe. Tendencje zmian w zasadach i mechanizmach nadzoru korporacyjnego* [w] *Grupy kapitałowe w Polsce* (red. ROMANOWSKA M., TROCKI M., WAWRZY尼亚K B.), Difin, W-wa, 1998.
- [5] Raport roczny Siemens za rok 1997, 1998.
- [6] ROSS I., EVA in Europe (w) <http://www.sternstewart.com/action/europe.shtml>.
- [7] RUDZKI P., *Siemens walczy o rentowność. Czas restrukturyzacji* [w] „Rzeczpospolita” Nr 1/1999.
- [8] STEWART B., *The quest for value, the EVA trade, management guide*, Harper Business, 1991.
- [9] WEISSENRIEDER F., *Economic Value Added or Cash Value Added?* [w] [http://hera.algonet.se/~fwcab/1/1\\_7.html](http://hera.algonet.se/~fwcab/1/1_7.html).

Autor – doktorant w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.

Marcin Komor

# Euromarketing Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Głównym celem książki jest sformułowanie podstaw koncepcji euromarketingowej oraz wyjaśnienie znaczenia i funkcjonowania euromarketingu w ramach Europejskiego Rynku Wewnętrznego. Zamierzeniem pracy w warstwie poznawczej jest identyfikacja celów i strategii marketingowych oraz orientacji marketingowej przedsiębiorstw prowadzących aktywną działalność gospodarczą na obszarze Europejskiego Rynku Wewnętrznego. [...]

Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych uczelni wyższych, niepublicznych

szkół wyższych i szkół biznesu oraz studiów podyplomowych i szkoleń z zakresu tematyki europejskiej. Opracowanie niniejsze będzie również pomocne dla kierownictwa polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na obszarze eurorynku, firm prowadzących walkę konkurencyjną z korporacjami zachodnioeuropejskimi w Polsce, kadry menedżerskiej przedsiębiorstw różnych szczebli oraz zainteresowanych pracowników urzędów centralnych i samorządowych.

*Ze wstępu*



*Bogdan Nogalski, Katarzyna Bors*

# Zarządzanie przez wartość

## Wstęp

**O**bserwacja i analiza złożoności powiązań we wnętrzu organizacji, w konsekwencji próba znalezienia takich nowoczesnych sposobów i narzędzi, a docelowo kierunków w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które prowadzą do osiągnięcia zamierzonych celów i efektów działania, stanowi przedmiot zainteresowania niniejszego artykułu. Naszym zdaniem, owe nowoczesne narzędzie czy sposób pomiaru efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, równocześnie kierunek badań naukowych i implementacji praktycznej, stanowić może zarządzanie przez wartość.

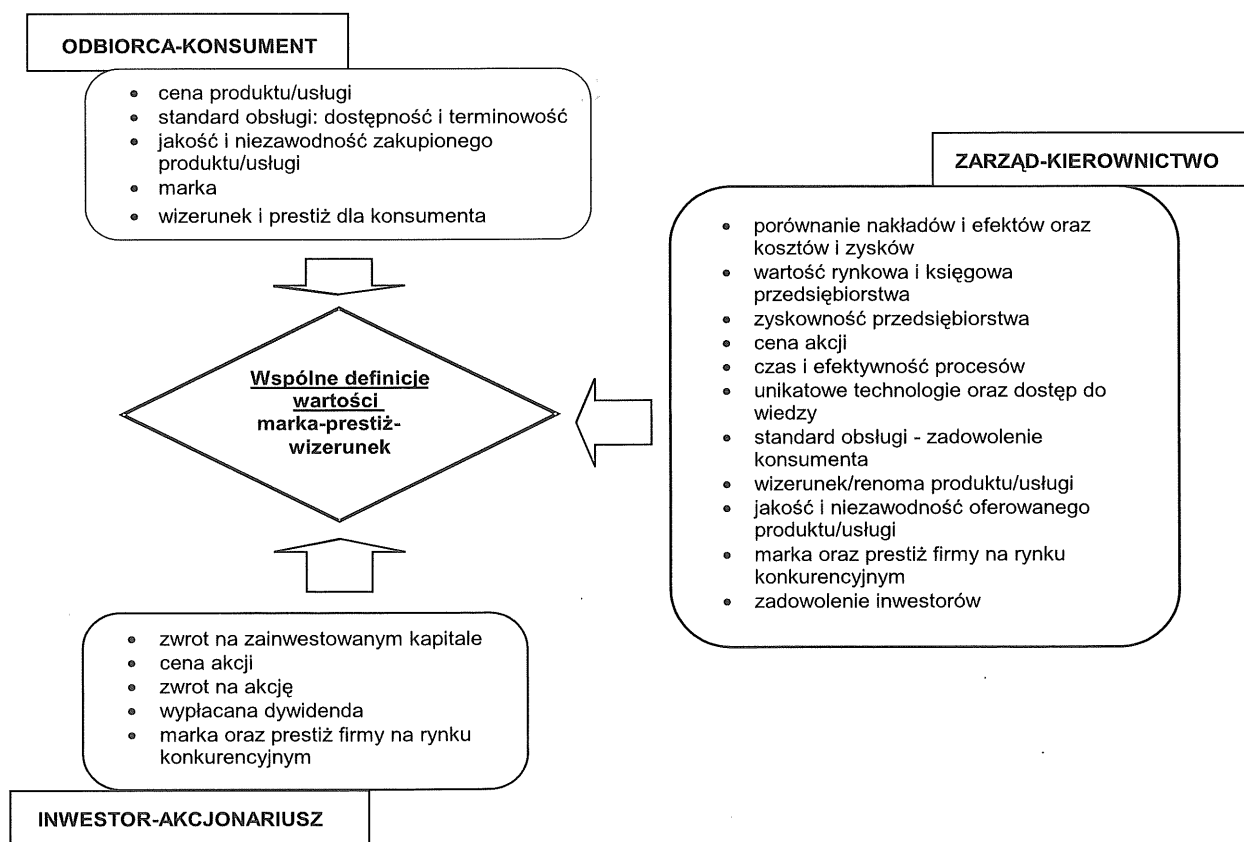
## Wartość – jej postrzeganie przez odmienne grupy zainteresowań

**P**ojęcie wartości jest pojęciem względnym i ma odmienne znaczenie dla różnych grup zainteresowań. Analizując trzy podstawowe gru-

py, związane w sposób bezpośredni lub pośredni z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, stosunkowo łatwo jest dostrzec różnice i podobieństwa w definiowaniu i postrzeganiu wartości (por. rys. 1).

Na rys. 1. przedstawiliśmy zasadnicze różnice w postrzeganiu pojęcia wartości przez odmienne grupy zainteresowań. Odbiorca/konsument definiuje wartość przez pryzmat ceny produktu/usługi, jej jakość, niezawodność oraz terminowość obsługi.

Ciekawe jest definiowanie pojęcia wartości przez inwestorów/akcjonariuszy oraz zarząd/kierownictwo przedsiębiorstwa. Obie te grupy z pojęciem wartości utożsamiają kwestie finansowe, tj.: zyskowność przedsiębiorstwa, poziom kosztów, wartość rynkową i księgową przedsiębiorstwa oraz cenę akcji, zwrot na kapitale zainwestowanym, wysokość dywidendy. Istotną różnicą między postrzeganiem wartości jest fakt, że dla zarządu/kierownictwa niebagatelne znaczenie mają: jakość i cena produktu/usługi, efektywność procesów, dostęp do unikatowej wiedzy oraz technologii, które stanowią o przewadze konkurencyjnej. Dla in-



**Rys. 1. Definiowanie i postrzeganie pojęcia wartości przez odbiorców/konsumentów, zarząd/kierownictwo, inwestorów/akcjonariuszy**

Źródło: opracowanie własne.

westorów/akcjonariuszy czynniki te mają znaczenie pośrednie.

Warto tu także zauważyć, że mimo różnic, synonimy wartości tworzą zwartą i jednolitą całość – definicja wartości dla kierownictwa/zarządu przedsiębiorstwa jest pomostem łączącym postrzeganie tego pojęcia przez odbiorców/konsumentów oraz inwestorów/akcjonariuszy. Dla odbiorców/konsumentów wartość to cechy fizyczne produktu, jakość, fachowość obsługi i usługi, dla inwestorów/akcjonariuszy przeciwnie – dochodowość przedsięwzięcia oraz zwrot na kapitale zaangażowanym stanowią o sensie inwestycji oraz wartości organizacji. Oba te rodzaje atrybutów wraz z efektywnością procesów przedsiębiorstwa są istotne dla zarządu/kierownictwa, który w taki sposób powinien zarządzać wartością, aby zapewnić efektywność funkcjonowania organizacji w długim okresie, zgodnie z oczekiwaniami obu zainteresowanych grup.

Podstawowym elementem wspólnym dla wszystkich wymienionych grup jest marka, wizerunek oraz prestiż, które są wyznacznikami wartości w wymiarze niematerialnym. Atrybuty te są postrzegane jako trudne do zdefiniowania; jednak mogą stanowić o wiarygodności, rzetelności i lojalności odbiorców/konsumentów wobec danego przedsiębiorstwa. To w konsekwencji ułatwia pozyskanie kapitału inwestycyjnego oraz długofalowe działanie na rynku.

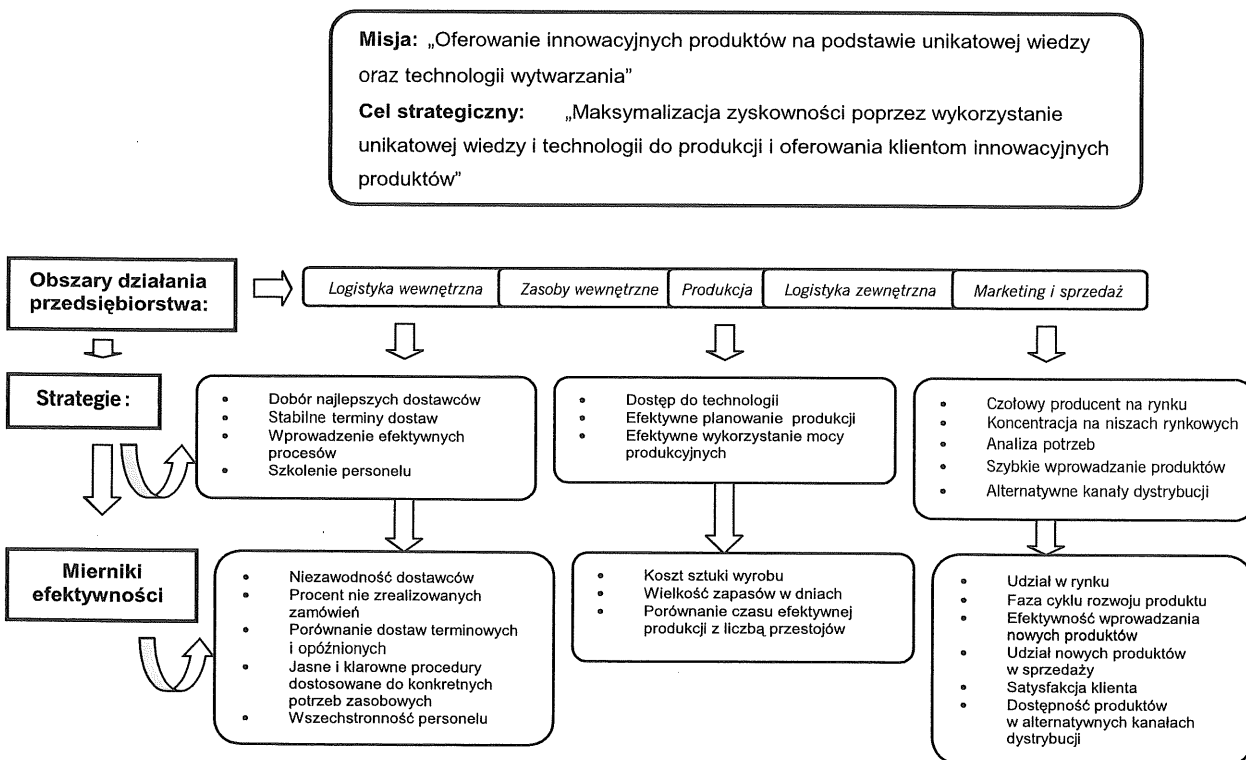
### Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie

**T**worzenie wartości w przedsiębiorstwie jest procesem, na który składa się kilka głównych elementów. Są to:

- umiejętne połączenie misji organizacji, celów strategicznych oraz strategii i taktyki działania;
- zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem w skali działań makro- i mikroorganizacji;
- efektywne połączenie cech jakościowych i materialnych (ilościowych) stanowiących o wartości, tj.: strategii działania oraz finansów przedsiębiorstwa.

Podstawą zaistnienia pierwszego ze wskazanych warunków jest potrzeba zarządzania przez wartość, czyli takie zdefiniowanie misji, celów, strategii i taktyki działania, aby wybrany aspekt wartości był ich elementem kluczowym. W konsekwencji, proponowane definicje oraz podejście do problemu prezentują na poniższym grafie, który jest syntezą misji, celów oraz strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jakościowego oraz ilościowego (finansowego) postrzegania problemu wartości wraz z ewentualnymi miernikami realizacji celów przy założonej strategii działania (por. rys. 2).

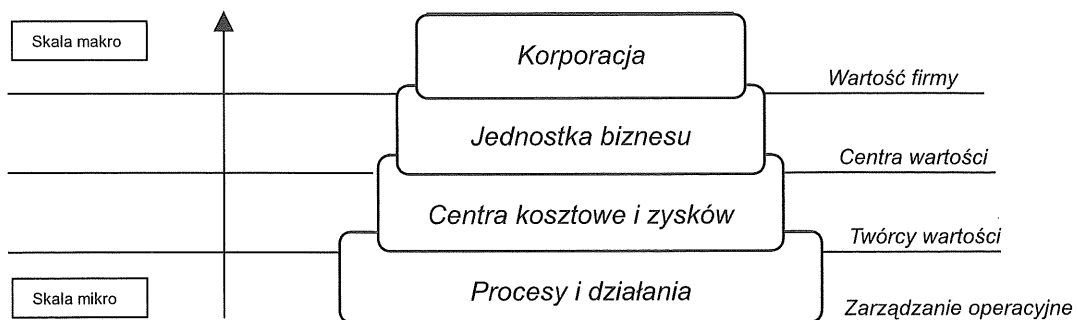
Zarządzanie przez wartość w aspekcie strategicznym wymaga zatem zdefiniowania misji przedsiębiorstwa w taki sposób, aby istniał bezpośredni związek z pojęciem wartości. Misja i cele strategiczne są ściśle powiązane z obszarami działalności przedsiębiorstwa. Narzędziem weryfikującym efektywność realizacji celów strategicznych oraz oceniającym trafność doboru strategii działania są mierniki efektywności, zdefiniowane w aspekcie jakościowym (np.: satysfakcja odbiorcy/konsumenta) lub ilościowym (koszt sztuki produkowanego wyrobu) wartości. W konsekwencji, miarą realizacji celów strategicznych jest dostarczenie wartości, której poszukuje jedna z omawianych grup zainteresowań np.: odbiorca/konsument w aspekcie ja-



**Rys. 2. Zarządzanie przez wartość w aspekcie strategicznym**

Źródło opracowanie własne.





**Rys. 3. Zarządzanie przez wartość w skali makro- i mikroprzedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

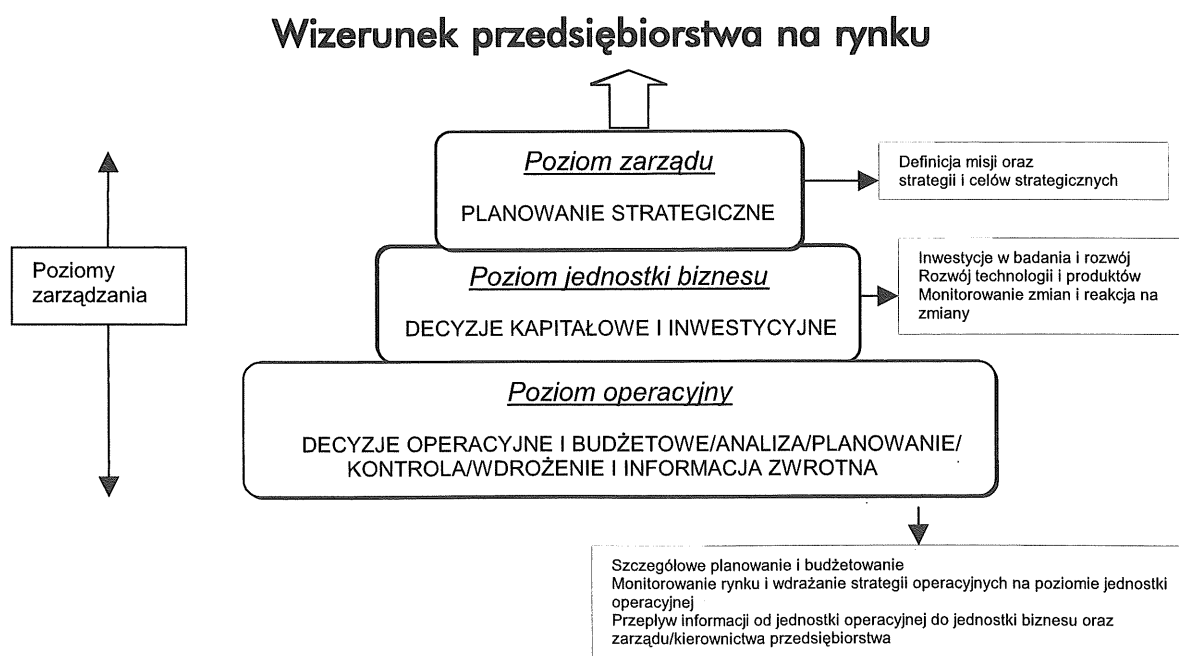
kości produktu/usługi, standardu obsługi lub docelowo wierności marce.

Drugi warunek, który został zdefiniowany jako potrzeba zaangażowania wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem w skali działań makro- i mikroorganizacji, wymaga podejścia do przedsiębiorstwa jako całości (por. rys. 3). Zwykle przedsiębiorstwo to system powiązań funkcjonalnych lub zależności i struktur. Jednak realizacja misji i celów strategicznych wymaga od organizacji nowoczesnych narzędzi zarządzania oraz potraktowania przedsiębiorstwa, jako jednego systemu. Warunkiem sukcesu jest efektywne i konsekwentne działanie, znajomość celów strategicznych i zadań na poziomie korporacji, jednostki biznesu, centrów kosztowych oraz na płaszczyźnie operacyjnej. W takich warunkach wartość firmy jest elementem wypadkowym funkcjonowania w skali makro- i mikroorganizacji ze szczególnym uwzględnieniem centrów tworzenia wartości.

Podejście do organizacji w skali działań makro i mikro ma bezpośrednie przełożenie na poziomy zarzą-

dania przedsiębiorstwem, budowanie strategii, definiowanie celów, rodzaj podejmowanych decyzji oraz sposoby mierzenia realizacji celów w aspekcie strategicznym i operacyjnym. Procesy i działania na płaszczyźnie operacyjnej powinny być konsekwencją spójnych decyzji i przyjętej strategii funkcjonowania na płaszczyźnie korporacji i jednostki biznesu. W konsekwencji, skuteczność cyklu zarządzania od poziomu procesów i działań do poziomu korporacji w ramach zadań i decyzji wewnątrzorganizacyjnych ma bezpośredni wpływ na sposób postrzegania przedsiębiorstwa oraz jego wizerunek na rynku. Zależność ta została przedstawiona na rys. 4.

Trzeci, zdefiniowany warunek zarządzania przez wartość to efektywne połączenie cech niematerialnych i materialnych stanowiących o wartości, tj.: strategii działania oraz finansów. Strategia działania jest narzędziem realizacji misji oraz celów strategicznych. Realizacja strategii wymaga podjęcia określonych działań na płaszczyźnie zarządu oraz na płaszczyźnie operacyjnej.



**Rys. 4. Zarządzanie przez wartość w aspekcie poziomu zarządzania**

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie przez wartość jest narzędziem, które łączy niematerialny – jakościowy aspekt funkcjonowania organizacji, np.: definiowanie strategii na płaszczyźnie korporacji – z elementami ilościowymi, mierzalnymi w aspekcie finansów przedsiębiorstwa, np.: udział w rynku – jako jeden z warunków realizacji wartościowego planu sprzedaży, dochodowości przedsiębiorstwa oraz jego zyskowności w długim okresie.

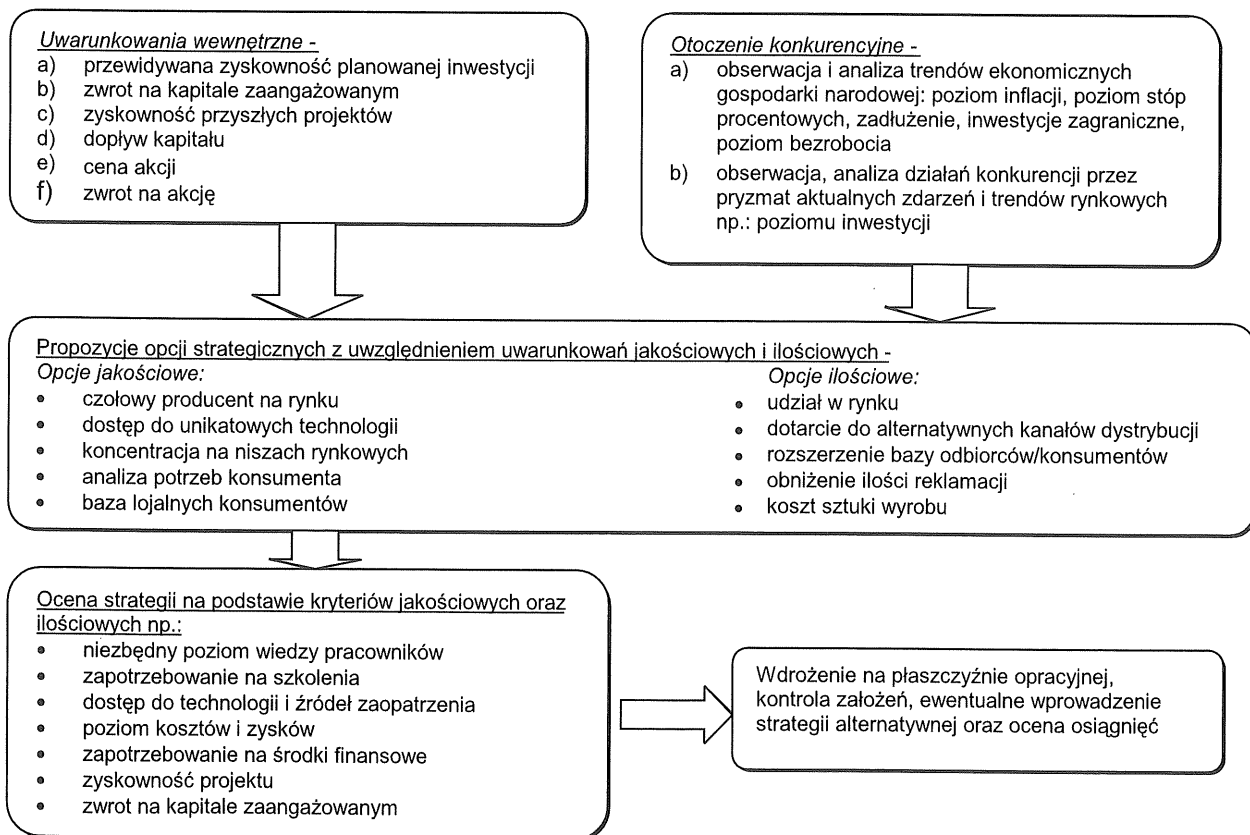
Jednym z głównych celów organizacji jest realizacja określonej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, poprawa rentowności oraz zapewnienie takiego wyniku finansowego, aby stanowił on podstawę przyszłych inwestycji oraz w konsekwencji był gwarancją dopływu kapitału od inwestorów/akcjonariuszy. Strategia działania jako narzędzie realizacji misji i celów strategicznych, jest scenariuszem, który zanim zostanie zrealizowany wymaga oceny z punktu widzenia rentowności angażowanego kapitału oraz przewidywanej stopy zwrotu w długim okresie. W konsekwencji obok uwarunkowań jakościowych, analiza ilościowo-finansowa jest kluczem do podejmowania decyzji strategicznych, jak i operacyjnych z uwzględnieniem czynników wewnętrznych oraz specyfiki otoczenia konkurencyjnego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Zależności te ilustruje graf zamieszczony na rys. 5.

### Wdrożenie zarządzania przez wartość w przedsiębiorstwie

**R**ealizacja misji i celów strategicznych wymaga nie tylko opracowania strategii i taktyki działania, ale przede wszystkim wdrożenia proponowanej strategii oraz oceny efektywności. Wdrożenie jest procesem, na który składają się zasadniczo dwa podstawowe kierunki:

- od poziomu strategicznego do poziomu operacyjnego w obszarze:
  - ▲ komunikacji misji, celów strategicznych oraz obszarów krytycznych w osiąganiu sukcesu,
  - ▲ wprowadzenia mierników realizacji założonej strategii działania,
- od działań operacyjnych do poziomu strategicznego w obszarze:
  - ▲ możliwości realizacji przyjętej strategii działania w praktyce,
  - ▲ oceny praktycznego zastosowania przyjętych mierników.

Konfrontacja obu kierunków powinna dać odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu praktyczne wyniki działań operacyjnych są zgodne z planowanymi rezultatami – w jakim stopniu przyjęte strategię i taktyka działania gwarantują efektywność i skuteczność realizacji misji i celów strategicznych.



Rys. 5. Zarządzanie przez wartość w aspekcie jakościowym i ilościowym

Źródło: opracowanie własne.



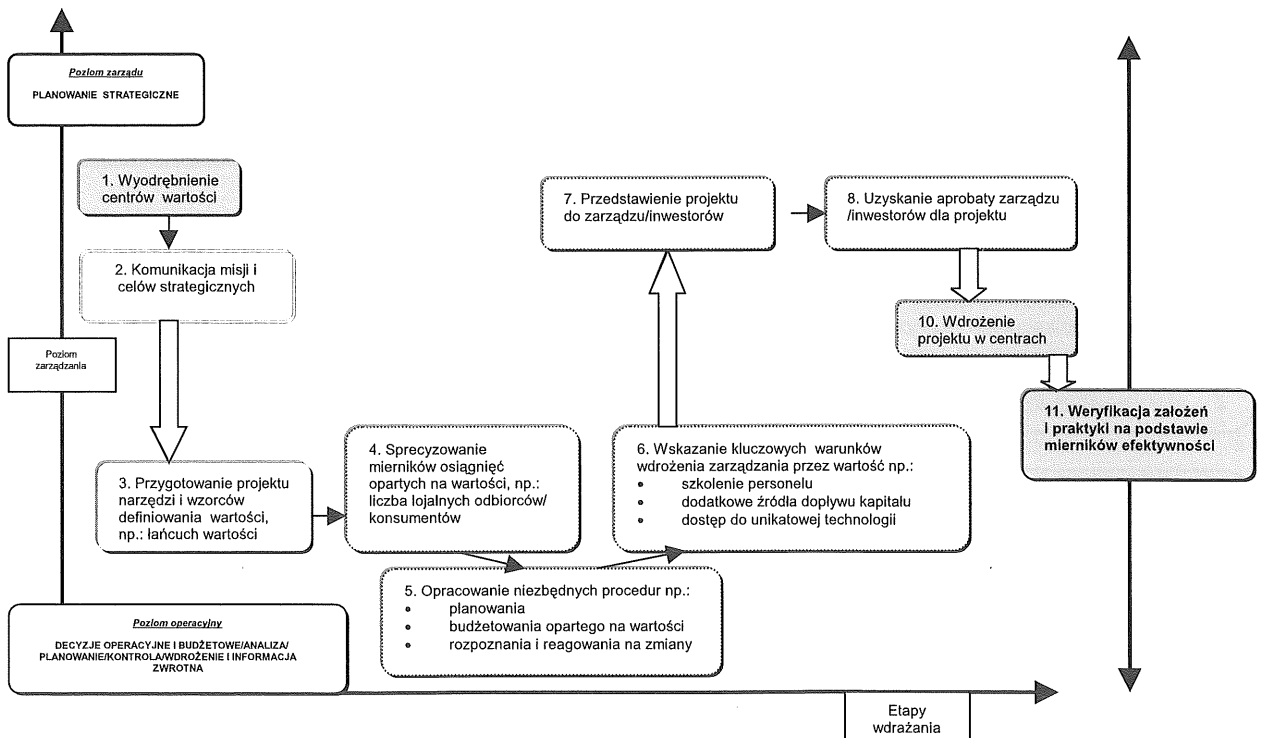
Reasumując powyższe rozważania, wdrożenie zarządzania przez wartość jest procesem złożonym z sekwencji następujących, przykładowych działań:

- zainicjowanie projektu – zarządzanie przez wartość, jako nowoczesna technika zarządzania przedsiębiorstwem – próba znalezienia wzajemnych relacji między jakościowymi a ilościowymi metodami zarządzania,
- przyjęcie wstępnych założeń projektu – koncentracja na jakościowych i ilościowych aspektach w świetle poprawy funkcjonalności/efektywności lub redukcji kosztów poszczególnych etapów działania organizacji,
- tworzenie zespołów projektowych odpowiedzialnych za przygotowanie projektu pilotażowego wprowadzania zarządzania przez wartość,
- diagnoza i analiza wartości – zidentyfikowanie pojęcia wartości, określenie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo może skoncentrować się na zarządzaniu przez wartość, np.: w poszukiwaniu unikatowych technologii wytwarzania w celu podniesienia jakości produktu oferowanego ostatecznemu odbiorcy/konsumentowi lub poprawie zyskowności funkcjonowania organizacji zapewniającej odpowiednią stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału dla inwestorów/akcjonariuszy,
- ustalenie założeń i celów projektu wraz z ewaluacją finansową, określenie niezbędnych zasobów (finansowych, kapitałowych oraz ludzkich) oraz ustalenie terminów czasowych koniecznych do realizacji zakładanych celów,
- przygotowanie odpowiedniego projektu wdrożenia zarządzania przez wartość, na który będą składać się etapy przedstawione na rys. 6.

Zarysowane etapy wdrożenia projektu zarządzania przez wartość wskazują na wybrane kluczowe fazy projektu. Wdrożenie projektu pilotażowego jest istotne z następujących powodów:

- konfrontacji założeń zawartych w projekcie z realiami funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- weryfikacji, czy zarządzanie przez wartość jest narzędziem koniecznym lub efektywnym w zarządzaniu daną organizacją,
- ocenie stopnia przygotowania przedsiębiorstwa na zwrot w kierunku identyfikowania wartości, a w konsekwencji podporządkowania pojęciu wartości modelu funkcjonowania organizacji,
- zbadania stopnia realizacji zakładanych celów,
- sformułowania kluczowych spostrzeżeń oraz rekomendacji dotyczących szans rozszerzenia projektu pilotażowego na obszar całej organizacji.

W konsekwencji pozytywnych rezultatów przeprowadzonego testu, możliwe jest wprowadzenie zarządzania przez wartość na płaszczyźnie całej organizacji oraz w odniesieniu do każdego poziomu decyzyjnego i funkcjonalnego. Wnioski testu pilotażowego powinny być punktem wyjścia do opracowania taktyki wprowadzenia zarządzania przez wartość dla całego systemu – skuteczne procedury, planowanie i budżetowanie na podstawie wartości, odpowiednia alokacja zasobów i kapitału, zdefiniowanie mierników efektywności działania oraz stopnia realizacji celów strategicznych – są podstawowymi wyznacznikami dla zarządu/kierownictwa oraz inwestorów/akcjonariuszy do wprowadzenia zarządzania przez wartość w całym przedsiębiorstwie. Stopień realizacji potrzeb i oczekiwań odbiorcy/konsumenta jest konsekwencją



**Rys. 6. Proces wdrożenia projektu zarządzania przez wartość**

Źródło: opracowanie własne.

decyzji podjętych przez dwie wskazane grupy zainteresowania.

### Przykład praktyczny zastosowania zarządzania przez wartość

**P**raktyczne zastosowanie zarządzania przez wartość zostanie wykazane na przykładzie „Gazety Wyborczej” – dziennika społeczno-politycznego, ukazującego się na polskim rynku prasowym od roku 1989. Aspekty zarządzania przez wartość w dzienniku tym widoczne są na następujących płaszczyznach funkcjonowania:

- koncentracja na wyselekcjonowanej grupie odbiorców/konsumentów (czytelników), którzy postrzegają dziennik jako najbardziej rzetelny i opiniotwórczy na rynku prasowym (przewaga konkurencyjna wobec substytutów na rynku),
- konsekwentna praca nad tworzeniem pozytywnego wizerunku – budowanie prestiżu i reputacji wokół wydawanego tytułu,
- dotarcie do ogólnopolskich oraz lokalnych odbiorców – różnorodność problematyki i wzbudzenie aprobaty dla poruszanych tematów wśród ogólnokrajowych i lokalnych czytelników,
- kreowanie nowych potrzeb odbiorców/konsumentów dziennika – tematyczne dodatki specjalistyczne,
- efektywność procesów zachodzących w redakcji – spłaszczona struktura organizacyjna, jasne procedury, krótkie kanały komunikacji, podporządkowanie realizacji misji przedsiębiorstwa – dostarczenie najbardziej rzetelnych informacji do wyselekcjonowanego grona czytelników,
- kultura organizacji skupiona na tworzeniu wartości dla czytelnika – reputacja gazety, profesjonalne komentarze oraz wyznaczony i akceptowany standard informacji,
- umiejętna alokacja limitowanych zasobów finansowych w celu osiągnięcia maksymalnie efektywnej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału – rozwój lokalnych biur ogłoszeń (zdobycie pozycji wiodącego ogłoszeniodawcy na polskim rynku prasowym oraz potraktowania dochodów z ogłoszeń, jako wiodącego źródła dopływu kapitału),
- nieustanne dążenie do monitorowania rynku – stale umacniana pozycja lidera na rynku ogłoszeń prasowych – wykorzystanie bazy informacyjnej do podejmowania kluczowych decyzji o cenach ogłoszeń oraz monitorowania i wdrażania narzędzi motywacji dla ogłoszeniodawców, co w konsekwencji gwarantuje umiejętne dostosowanie się do zmieniających się potrzeb rynku oraz działań konkurentów,
- gromadzenie unikatowych zasobów – wiedza i doświadczenie profesjonalnych dziennikarzy i redaktorów,
- reinwestycja kapitału w osiągnięcie przewagi nad konkurencją – najnowocześniejsza w Polsce własna drukarnia.

Przytoczone przykłady wskazują, że w przypadku „Gazety Wyborczej” wartość wywodzi się i jest budowana na prestiżu, wizerunku i reputacji wiarygodnego dziennika, który dostarcza rzetelnych i wszech-

stronnych informacji, odpowiednich komentarzy swoim czytelnikom oraz konsekwentnie umacnia pozycję lidera na rynku prasowym. Wizerunek profesjonalnej gazety jest sukcesywnie eksponowany poprzez treść i charakter informacji zawartych w dzienniku, sposób redagowania pisma oraz przede wszystkim spójne działania w kierunku utrzymania prestiżu dziennika, jako opiniotwórczego, medium na rynku polskiej prasy. W konsekwencji, aspekt jakościowy oraz ilościowy wartości wzajemnie się uzupełniają. Wymiar jakościowy znajduje potwierdzenie w:

- misji dziennika,
- realizowanej strategii działania, jako źródła rzetelnej i aktualnej informacji,
- wysokich wymaganiach wobec zatrudnianych redaktorów i dziennikarzy – kultura organizacji, która sprzyja pełnemu profesjonalizmowi i fachowości,
- pozycji lidera i medium opiniotwórczego na rynku prasy,
- renomie i prestiżu pisma wśród czytelników.

Aspekt ilościowy wartości wyrażany jest poprzez umiejętną reinwestycję kapitału w bazę informacyjną, zakup nowoczesnej drukarni, najnowsze nośniki informacji, rozwój dodatków lokalnych i specjalistycznych oraz sieci punktów ogłoszeń.

### Podsumowanie

**Z**arządzanie przez wartość to skomplikowany proces. Bazą do zarządzania przez wartość jest zdefiniowanie pojęcia wartości na potrzeby danego przedsiębiorstwa, wskazanie, jakie znaczenie ma to pojęcie z punktu widzenia misji, celów i strategii danej organizacji oraz w jakim stopniu wartość decyduje o odniesieniu sukcesu na rynku w danej domenie działania oraz przy danych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych.

Tworzenie wartości poza umiejętną integracją misji, celów i strategii wymaga zaangażowania i pełnej współpracy wszystkich poziomów zarządzania w skali działań makro i mikro oraz funkcji/zadań/odpowiedzialności na poziomie korporacji, jednostek biznesu oraz centrów operacyjnych – zarówno na etapie koncepcji, jak i wdrożenia zarządzania przez wartość. Integracja funkcjonalna na poszczególnych poziomach zarządzania powinna w konsekwencji sprecyzować odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu przyjęta strategia i taktyka działania gwarantuje skuteczność realizacji przyjętej misji i celów strategicznych.

Kluczowym warunkiem jest określenie środka ciężkości, czyli zdefiniowanie, która grupa zainteresowania jest głównym punktem koncentracji organizacji, tj.: odbiorca/konsument czy inwestor/akcjonariusz; w jakim stopniu można odróżnić lub połączyć dążenia obu grup z interesami przedsiębiorstwa w kategoriach jakościowych i ilościowym, w tym także finansowych.

*Bogdan Nogalski, Katarzyna Bors*

Autorzy: prof. zw. dr hab. B. Nogalski, Uniwersytet Gdański i Wyższa Szkoła Administracji Biznesu w Gdyni; Katarzyna Bors – doktorantka w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

*Piotr Grajewski*

# Procesowe transformacje w organizacji

## Nowe wyzwania

**W**spółczesna rzeczywistość organizacyjna ukształtowana została prawie dwa wieki temu, jako wynik przyjętych wówczas zasad życia społecznego i gospodarczego. Teraźniejszość i przyszłość niesie zmiany o szerokim zasięgu cywilizacyjnym. A. Toffler<sup>1)</sup>, formułując koncepcję trzech fal rozwoju cywilizacji, przewiduje, że w niedalekiej przyszłości nastąpi szybki proces dominacji nowych wartości kreujących realia naszej cywilizacji, charakterystycznych dla tzw. społeczeństwa postindustrialnego.

Toffler wyróżnił trzy czynniki kształtujące rozwój społeczeństwa i organizacji. Są to historycznie: przemoc, bogactwo i wiedza. Obecnie, kluczową rolę akceleratora rozwoju odgrywa ostatni z wymienionych czynników. Jest to wynik swobodnego, powszechnego dostępu do wiedzy traktowanej jako kluczowy zasób człowieka i organizacji.

Przewidywany rozpad masowego społeczeństwa przemysłowego w dotychczasowych jego wymiarach i konfiguracji spowoduje przekształcenie i społeczno-organizacyjną reinterpretację takich pojęć, jak: nauka, kariera, praca, kultura czy rodzina. Tradycyjna fabryka czy biuro przestaną być głównym ośrodkiem życia społecznego i swoistym wzorem dla organizacji innych instytucji. Nowoczesne techniki komputerowe i sieci informacji dadzą możliwość tworzenia nowego charakteru więzi między realizatorami procesów pracy. Możliwa będzie praca we własnym domu, w porze dogodnej dla każdego, co spowoduje zmianę modelu rodziny i wzrost więzi międzyludzkich w społeczeństwach lokalnych<sup>2)</sup>.

Obserwowana już dziś globalizacja i powszechna informatyzacja procesów gospodarczych uruchamia i wspiera mechanizm tworzenia społeczeństwa, którego rozwój warunkowany jest dostępem do wiedzy. Wyraźnie też widać, że kraje najbardziej rozwinięte przestają traktować masową produkcję jako domenę swojego rozwoju, przesuwając ją do obszarów o znaczeniu niższym, choć wystarczającym dla działań odtwórczych, poziomie infrastruktury cywilizacyjnej. Dotychczasowe, podstawowe dla tzw. drugiej fali dziedziny aktywności przemysłowej (przemysł stalowy, maszynowy, samochodowy, włókienniczy, odzieżowy itp.), dające produkcję masową i wielkoseryjną, zaczynają odgrywać rolę pomocniczą. Można już dziś obserwować nasilanie się tendencji przechodzenia od systemu produkcyjnego, opierającego się na tych tradycyjnych konwencjach industrialnych, do systemów w pełni z informatyzowanych wykorzystujących technologie przetrzeni kosmicznej, genetyki itp.

W rezultacie tego, ulega też zmianie formuła uczestnictwa pracownika w tworzeniu dóbr i usług.

Z procesów bezpośredniego wykonawstwa wypiera go-robot, automatyczna linia produkcyjna i komputer. Tworzy to nowe wyzwania edukacyjne, związane z zasadniczo różniącym się od dotychczasowych formuł zagospodarowania potencjału intelektualnego i wykonawczego człowieka.

Nowe organizacje nie będą podobne do funkcjonujących obecnie firm. Zmieniają się sposoby produkowania, kupowania, sprzedaży i dostarczania produktów i usług<sup>3)</sup>. Wymóg przystosowania się do nowych warunków uruchomi procesy „odmasowienia” produkcji, jej regionalizacji, a także bezpośredniego wpływu nabywców na sposób konfiguracji procesów tworzenia dóbr i usług.

Tempo i skala zachodzących zmian stawiają przed menedżerami i teoretykami zarządzania pytanie o przydatność stosowanych powszechnie funkcjonalnych rozwiązań organizacyjnych.

Znakomita większość współczesnych firm, niezależnie od rodzaju produkcji lub usług, zaawansowania technologicznego, obszaru aktywności, rynków zbytu itp. opiera architekturę swojej organizacji na idei sformułowanej przez Adama Smitha w książce pt. *Bogactwo narodów*, wydanej w 1776 roku. Zasada podziału pracy zastosowana w sferze procesów wykonawczych (produkcyjnych) znakomicie zwiększyła wydajność pracy spotęgowaną dodatkowo przez technologie powstałe dzięki rewolucji przemysłowej końca XVIII w. Sukces ten zachęcił praktyków zarządzania do zastosowania pomysłu Smitha także w sferze nadbudowy administracyjnej swoich firm.

Punktem wyjścia do budowy struktury organizacyjnej wg konwencji funkcjonalnej jest dokonanie precyzyjnego, z punktu widzenia potrzeb zarządzania danym systemem, podziału zadania naczelnego (cel główny i jego dekompozycja) na funkcje i zadania cząstkowe. Funkcjonalny sposób organizowania prowadzi w rezultacie do pionowego podzielenia zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, jednorodne co do umiejętności wymaganych przy ich realizacji.

Wyodrębnienie jednostek organizacyjnych wyspecjalizowanych według funkcji opiera się na trzech zasadach:

■ Każda z wydzielonych jednostek powinna odpowiadać określonej podstawowej kompetencji organizacyjnej.

■ Współzależności i relacje między jednostkami nie powinny być zbyt silne, tak aby możliwe było egzekwowanie odpowiedzialności wewnątrz każdej z nich.

■ Płynność podzielonego procesu organizacyjnego uzyskuje się dzięki formalnym procedurom, których celem jest odtworzenie sekwencyjności układu funkcji organizacyjnych i uzyskanie tą drogą efektu koordynacji.

## Procesowe projekcje organizacyjne

**R**ozwój nowoczesnych, zautomatyzowanych i skomputeryzowanych technologii w sferze produkcji spowodował, że organizacja systemów wytwarzania konfigurowana jest w sposób, który odzwierciedla kolejność operacji technologicznych. Tak oto sekwencyjny ciąg operacji technologicznych jest głównym czynnikiem strukturotwórczym, prowadzącym do obudowania organizacji produkcji wokół procesu lub zintegrowanych procesów.

Tymczasem, w znakomitej większości przypadków system zarządzania, stanowiący swoistą „nadbudowę” organizacyjną sfery produkcyjnej, działa według filozofii organizacji funkcjonalnej. Można więc powiedzieć, że jedną całość organizacyjną tworzą często niekompatybilne, co do zasad budowy, struktury.

A zatem, tak jak kiedyś, przeniesiono zasadę podziału pracy z układów produkcyjnych do zarządzania, co doprowadziło do upowszechnienia struktur funkcjonalnych, tak w dobie współczesnej stoimy przed podobnym problemem w odniesieniu do procesów, zwłaszcza że komputeryzacja działań strategicznych, operacyjnych i systemu wymiany informacji w sferze zarządzania jest coraz ważniejszym czynnikiem strukturotwórczym.

Charakteryzując istotne różnice między organizacjami funkcjonalnymi i procesowymi dokonano ich porównania przy zastosowaniu cech strukturalnych<sup>4)</sup> traktowanych jako kryteria opisu ważnych dla kategorii struktury parametrów (tabela 1).

Świadomość różnic w filozofii działania obu struktur wyznacza jednocześnie przestrzeń zmiany, jaką trzeba pokonać przekształcając funkcjonalne procesy pionowe w procesy poziome. Uruchomienie zmiany w kierunku organizacji procesowej wymaga radykalnej przebudowy sposobów działania dotychczasowej organizacji funkcjonalnej. Jest oczywiste, że kluczowym problemem jest zaprojektowanie procesów i obudowanie wokół nich wszystkich aspektów działania nowej organizacji. Co zatem trzeba zmienić w tak ukierunkowanym procesie reorganizacji?<sup>5)</sup>

**1. Zmianie ulegnie architektura podstawowych elementów organizacji – komórki funkcjonalne zastąpione zostają przez zespoły procesowe, których wewnętrzna konfiguracja zależy od natury wykonywanej pracy.** Mogą to być np.:

- zespoły prowadzące sprawę – realizacja procesu jednorodnego
- zespoły wirtualne – wykonywanie zadania epizodycznego
- zespoły kontraktowe – indywidualna realizacja kontraktu (transakcji) z ewentualnym wsparciem ekspertów – doradców.

**2. Zmianie ulega charakter wykonywanej pracy z prostej na wielowymiarową.** Organizacja o charakterze procesowym przesuwając na siebie granice między różnymi rodzajami pracy zastępując tym samym indywidualną odpowiedzialność za realizację zadań – współodpowiedzialnością za osiągnięte wyniki procesu.

Zmiana formuły koordynacji dotychczasowego, podzielonego procesu prowadzi do stopniowej eliminacji takich prac, jak: uzgadnianie, oczekiwanie, sprawdzanie, podpisywanie, śledzenie itp., wzmacniając rzeczywistość, merytoryczną zawartość operacyjną

działania. Eliminacja (także dzięki automatyzacji) pracy prostej i rutynowej pozostawia w zbiorze zadań skomplikowane i złożone, wyznaczając tym samym znacznie wyższy poziom oczekiwań w sferze kompetencji realizacyjnych.

**3. Zmianie ulega konstrukcja struktury organizacyjnej.** Stopniowo eliminuje się wieloszczeblowy układ hierarchiczny, którego głównym zadaniem jest utrzymywanie sprawności działania mechanizmów kontroli, monitorowania, rozstrzygania konfliktów międzyfunkcyjnych w walce o priorytety i gratyfikacje oraz podejmowanie decyzji spajających zatomizowane części w jedną całość.

Powstaje w zamian struktura płaska, złożona z samodzielnych zespołów w pełni odpowiedzialnych za sposób i skutki działania, wspierana przez menedżerów, którzy zmieniają dotychczasową rolę nadzorców na doradców.

Kontrolę nad procesami sprawują sami ich realizatorzy. Procedury wyznacza bieżąca ocena sytuacji i warunków, postrzegana przez zespół procesowy. Reakcja jest szybka i nie wymaga ingerencji piramidy szczebli hierarchicznych.

Projektowanie organizacji ma w zasadzie charakter ciągłego procesu wyznaczanego przez układ czynników sytuacyjnie określających sposób reagowania organizacji. Reakcja ta polega na zdolności do bieżącej projekcji procesów, kolejności operacji i procedur.

Struktura organizacyjna w tradycyjnym jej sensie traci na znaczeniu, gdyż zastępowana jest przez zespoły i ludzi, którzy kontaktują się z kim chcą, docierają bez trudu do potrzebnych informacji, samodzielnie podejmują decyzje. Schemat struktury nie jest już podstawowym informatorem organizacji. Zastąpiony zostaje przez mapę procesów i ról organizacyjnych.

**4. Zmienia się sposób pomiaru wyników – od opartych na wkładzie pracy (wysiłku) do produktownych.**

Tradycyjne wartościowanie pracy wyznacza tylko potencjalne czynniki ostatecznego efektu, lecz nie sam efekt. Zarządzanie procesami wymaga waluacji rezultatu działania zespołu z punktu widzenia jego wartości dla klienta (wewnętrznego i zewnętrznego). Mierzy się zatem nie wartość funkcji, lecz wartość operacji i całych procesów. Wartość ta jest wymierna, gdy zespoły tworzą produkty lub świadczą usługi dające efekt całościowy, za który klient gotów jest zapłacić określoną cenę.

Ani pojedyncza funkcja, ani nawet ich zbiór nie mają dla klienta żadnej wartości. Może on jedynie uznać, że jest to niezbędny koszt tworzenia wartości, ale nie jej istota. Chodzi zatem o to, aby zastąpić myślenie o działaniu organizacji z kategorii kosztu funkcji na kategorię kosztu i efektu procesu. Efekt procesu jest kategorią rozumianą jako wartość, którą dodaje się do zasileń na wejściach, akceptowaną przez klienta na wyjściu.

**5. Zmienia się status pracownika – wszechobecną sformalizowaną kontrolę organizacyjną zastępuje szeroki zakres kompetencji realizatorów procesów.**

W tradycyjnej organizacji od pracownika oczekuje się aktywności i inwencji w ramach reguł odgórnie wyznaczonych przez formalne przepisy i procedury. W organizacji procesowej regułą jest samodzielne tworzenie procedur realizacyjnych w ramach odgórnie ustalonych procesów. Przyjęcie tej zasady odwraca rolę,



Tab. 1. Transformacja organizacji funkcjonalnej w procesową

CECHY STRUKTURALNE	ORGANIZACJA FUNKCJONALNA	ORGANIZACJA PROCESOWA
<b>Specjalizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wyodrębnione funkcje jako podstawa grupowania komórek</li> <li>● Doskonalenie umiejętności w ramach ujednoczonych operacji o ograniczonym zasięgu wpływu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesy gospodarcze jako podstawa tworzenia zespołów interdyscyplinarnych</li> <li>● Doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności w realizacji zmiennych operacji</li> </ul>
<b>Hierarchia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Władza formalna, wieloszczeblowa</li> <li>● Dominacja stosunków władzy nad współdziałaniem</li> <li>● Odpowiedzialność trudna do określenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dominacja relacji horyzontalnych nad hierarchicznymi</li> <li>● Właściciel procesów zastępuje koordynację dotychczasowego kierownika</li> <li>● Odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy - stopień zaspokojenia potrzeb klienta</li> </ul>
<b>Centralizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uprawnienia decyzyjne związane z formalną pozycją hierarchiczną</li> <li>● Obraz całości uzyskuje się na szczycie piramidy władzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Delegowanie uprawnień na zarządzających procesami</li> <li>● Samodzielność wykonawców w tworzeniu architektury procesów</li> </ul>
<b>Formalizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktywność kierowników skierowana na działania zgodnie z "odgórnymi" ustalonymi procedurami</li> <li>● Względnie długa petryfikacja zasad działania związana z dużym kosztem zmiany</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktywność pracowników skierowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacji</li> <li>● Zasady działania dostosowuje się do sytuacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

jakie pełni pracownik w obu typach organizacji. Z wykonawcy poruszającego się po wyznaczonym przepisanym polu samodzielności, w aktywnego realizatora, zdolnego do niekonwencjonalnych działań wyznaczonych szerokością pasma procesu, za który odpowiada i kształtuje.

W tej sytuacji, czynnikiem kluczowym skutecznego działania w tak ukształtowanej organizacji jest zdolność do udźwignięcia zwiększonego zakresu kompetencji, a w ślad za tym odpowiedzialności.

Relacja kierownik-podwładny z układu zwierzchnictwa i podporządkowania w organizacji funkcjonalnej zmienia się w relację współdziałania i wsparcia. Wzrasta status specjalisty-realizatora (o szerokim paśmie umiejętności i zdolności), dla którego awans nie musi oznaczać przemieszczeń pionowych.

#### 6. Zmienia się kultura organizacyjna – kultura szefa zastąpiony kulturą klienta.

Transformacja organizacji w kierunku procesowym uruchomi zmianę głównych wartości przyjmowanych w zespole pracowniczym. Zmieni się sposób odczytywania hierarchii organizacyjnej, a tym samym relacje interpersonalne przestaną być wyznaczane przez zasadę hierarchii racji.

Dyskusja, negocjowanie, wzajemne przekonywanie i argumentacja zaczynają przeważać nad zadekretowaną racją jako pochodną miejsca w hierarchii. Wzrośnie znaczenie takich postaw, jak: rzeczywistość kreatywność i innowacyjność, odwaga, otwartość i empatia w relacjach z klientami, bezpośrednia komunikacja.

Oprócz opisanych głównych parametrów zmiany w kierunku struktury procesowej, ewolucji ulegną też: stosunki międzyludzkie, ścieżki awansu, systemy ocen pracowniczych, zasady wynagradzania, role kierowników i menedżerów oraz właściwie wszystkie realia działania organizacji.

Wydaje się jednak, że implementacja praktyczna struktur procesowych nie jest zadaniem niewykonalnym, gdyż jak słusznie zauważa K. Perechuda: „Na obecnym etapie rozwoju praktyki i teorii organizacji i zarządzania jest niezmiernie trudno całkowicie wyeliminować podejście funkcjonalne. Traktować je na-

leży jako dogodny punkt wyjścia do przekształcania funkcji w procesy, czyli przejścia z pionowego na poziomy układ zarządzania organizacją.”<sup>6)</sup>

Przejście z funkcjonalnej rzeczywistości organizacyjnej do procesowej może mieć zatem charakter ewolucyjny i nie musi oznaczać budowania nowego nagrażach starego. Dotychczasowe doświadczenia autora w próbach przekształceń organizacji w kierunku procesowym dają podstawę do umiarkowanego optymizmu. Główną barierą tego typu zmian jest w naszych warunkach najczęściej brak odwagi menedżerów i ich przeświadczenie o niedostatecznych kwalifikacjach własnej kadry.

Zarejestrowane procesy i ich mapa są coraz częściej akceptowaną podstawą do diagnozy obrazu organizacji i projekcji jej zmian, niewiele jak dotąd odbiegających od filozofii struktur funkcjonalnych. Wydaje się jednak, że dynamika zmian otoczenia, zwłaszcza w makroskali, przyspieszy procesy przekształceń w kierunku poszukiwania formuł bardziej odpowiadających organizacji pracy zespołowej obecnego i przyszłych etapów rozwoju, w tym opartych na podejściu procesowym.

Piotr Grajewski

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. TOFFLER, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- <sup>2)</sup> Por. J. PENC, *Strategie zarządzania, perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, A.W. Placet, Warszawa 1984, s. 10.
- <sup>3)</sup> Por. M. HAMMER J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 15.
- <sup>4)</sup> Por. M. PRZYBYŁA, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace naukowe AE, Wrocław 1992, s. 10.
- <sup>5)</sup> Por. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 79 i dalsze.
- <sup>6)</sup> K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999 s. 44.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego i współwłaścicielem firmy konsultingowej Biuro Rozwoju Organizacji Progresja s.c. w Gdańsku.

*Danuta Surówka-Marszałek*

# Rozwój rynków na nowe produkty przemysłowe

## Dyfuzja innowacji na rynkach przemysłowych

**A**by zrozumieć proces rozwoju rynków na nowe produkty przemysłowe, należy rozważyć istotny aspekt marketingu przemysłowego, jakim jest skomplikowany proces zakupu. Proces zakupów w firmie traktowany jest zarówno jako indywidualny, jak i grupowy proces podejmowania decyzji, integrujący indywidualne spostrzeżenia i decyzje uczestników centrum zakupu. Biorąc pod uwagę naturę wpływu tego procesu na rozwój rynków na nowe produkty przemysłowe, należy zwrócić uwagę na fakt, iż zarówno firmy, jak i ich poszczególni pracownicy oddziałują na siebie nawzajem w różnorodny sposób, poprzez wszelkiego rodzaju kontakty, jak np. demonstracje, pokazy, które kreują świadomość, przekazywanie informacji przedstawiających możliwości użytkowe nowych produktów czy tworzenie nacisków zmuszających do wdrożenia innowacji. Takie naciski na rynkach przemysłowych wywodzą się częściowo z potrzeby współzawodnictwa z wczesnymi nabywcami nowego produktu, którzy poprzez wdrożenie innowacji okazali się bardziej konkurencyjni.

Rogers definiuje proces dyfuzji jako „rozprzestrzenianie się nowego pomysłu od źródła, gdzie został wynaleziony lub stworzony, do jego ostatecznych użytkowników lub tych, którzy go akceptują” [6, s. 322]. Z drugiej strony, akceptacja jest decyzją indywidualnego nabywcy, który skłonny jest zostać użytkownikiem produktu.

Wyodrębnia się następujące etapy procesu wdrażania produktów przemysłowych: świadomość, zainteresowanie, ocena, testowanie i wdrażanie [12, s. 161].

**Świadomość** może być działaniem biernym, niezamierzonym lub wynikiem świadomych poszukiwań rozwiązań problemu zakupu innowacji. **Zainteresowanie** jest czynnym działaniem, w którym podejmujący decyzje gromadzą informacje, za pomocą których oceniają nowy produkt. Na etapie **oceny** potencjalny klient rozważa korzyści związane z nabyciem nowego produktu, próbuje szacować jego wady i zalety, racjonalnie odnosząc je do ryzyka towarzyszącego zakupom.

**Testowanie** jest fizycznym sprawdzianem produktu lub procesu produkcyjnego w określonych warunkach. Wymaga czasu i zaangażowania zasobów materialnych i ludzkich firmy, może trwać kilka tygodni lub nawet miesięcy, a otrzymane wyniki nie zawsze jednoznacznie określają czy innowację przyjąć, czy odrzucić. Testowanie może być powtarzane wielokrotnie, aż do momentu, gdy wszyscy członkowie centrum zakupu zapoznają się z jego rezultatami. Jest to etap

kluczowy w procesie wdrażania, prowadzący do akceptacji lub odrzucenia innowacji.

Na etapie **wdrażania** nabywca staje się pełnoprawnym użytkownikiem nowego produktu. Decyzje wdrażania, głównie na rynkach przemysłowych, oznaczają zmianę znacznej części istniejącej produkcji i wyposażenia, jak również rozwinięcia nowych relacji kupujący-sprzedający [3, s. 52].

Uczestnicy centrum zakupu korzystają z różnych źródeł informacji na poszczególnych etapach procesu wdrażania nowego produktu. Wyniki studiów nad dyfuzją innowacji wskazują, iż przedstawiciele handlowi zostali określani jako najistotniejsze źródło informacji dla nabywców przemysłowych we wszystkich fazach procesu zakupu, z wyjątkiem etapu świadomości. Na tym etapie ważniejsza jest prasa handlowa (90% wskazań na 84%, jakie przypadają na przedstawicieli handlowych). Na etapie zainteresowania prym wiodą przedstawiciele handlowi (90% wskazań w porównaniu z 38% przypadającymi na prasę handlową), również w fazie oceniania uznani zostali za istotne źródło informacji (wymienieni przez respondentów w 64% przypadków, w stosunku do inżynierów innych firm – 55% wskazań i klientów innych firm – 28% wskazań). Tym samym, można stwierdzić, iż rozwój rynków na nowe produkty przemysłowe wymaga stabilnego wsparcia przedstawicieli handlowych firm kreujących innowacje [13, s. 186–189]. Ogłoszenia reklamowe i artykuły w prasie fachowej mogą również pomóc w kształtowaniu świadomości przyszłych nabywców i wspieraniu działań przedstawicieli handlowych.

Niektóre firmy przemysłowe, a precyzyjnie mówiąc – ich centra zakupu, przechodzą przez kolejne etapy procesu wdrażania szybciej inne wolniej. Badania nad innowacjami w przypadku takich produktów przemysłowych, jak lokomotywy diesla, chemikalia, tworzywa sztuczne, tekstylia, elektronika, maszyny lotnicze wykazały, że im większa firma, tym dłużej trwał proces wdrażania innowacji [12, s. 164]. Podobnie, im więcej osób zaangażowanych było w proces decyzyjny (większe centrum zakupu), tym był on dłuższy. Ponadto, firmy z większym udziałem w rynku dłużej przechodziły z etapu świadomości do etapu wdrażania nowego produktu.

Zwolennicy nowości są bardziej ostrożni w ich akceptacji. Późniejsi nabywcy potrzebują mniej czasu na zmianę starej technologii na nową. Ostrożność wcześniejszych nabywców wynika częściowo z faktu, że innowacja jest często niekompletna, gdy po raz pierwszy pojawia się na rynku. Z tego powodu wiele nowych produktów przemysłowych ponosi porażkę. Z drugiej strony, każdy klient może przyczynić się do

ostatecznego rozwoju nowej technologii artykułując swoje specyficzne potrzeby, szczególnie w początkowych fazach rozwoju rynku. Podczas wstępnych faz procesu dyfuzji, ulepszenia w nowym procesie lub nowym produkcie mogą być tak samo istotne, jak sam nowy pomysł. Ponadto, kiedy projekt nowego produktu zostanie „ustabilizowany”, koszty jego produkcji generalnie spadają, zgodnie z krzywą doświadczenia. Innymi słowy, późniejsi nabywcy mogą otrzymać lepszy produkt za niższą cenę [8, s. 17].

Z powodu relatywnie małej liczby potencjalnych nabywców na typowym rynku przemysłowym, te ściśle określone kategorie nabywców (pionierzy, zwolennicy nowości, wczesna większość, późna większość, opieszali) mogą się różnić, gdyż analitycy rynków przemysłowych używali mniej dokładnych i zgodnych ich definicji. Generalizując, badania dyfuzji innowacji przemysłowej dowodzą różnicy pomiędzy wcześniejszymi nabywcami obejmującymi zarówno kategorie innowatorów, jak i zwolenników nowości, a późniejszymi nabywcami.

Badania wykazują, że typowa innowacja przemysłowa wymaga od 5 do 10 lat, zanim połowa firm danej branży zacznie jej używać. Stopień dyfuzji innowacji, wyznaczany na podstawie prostego modelu w postaci krzywej logistycznej, jest zdeterminowany przez dwie zmienne wyrażające korzyści dla potencjalnego nabywcy odniesione do inwestycji alternatywnych i procentowy udział wymaganej inwestycji koniecznej do wdrożenia danej innowacji w całościowych aktywach firmy.

Ten podstawowy model testowano wielokrotnie i potwierdziło to jego trafność, lecz w trakcie kolejnych badań zapropinowano wprowadzenie kilku dodatkowych zmiennych odzwierciedlających: koszty badań i rozwoju ponoszone przez firmy wdrażające innowacje, strukturę rynku przemysłowego, rozproszenie korzyści z innowacji – wyrażające operacyjną miarę postrzeganego ryzyka, czas, w jakim innowacja była używana w innych gałęziach przemysłu – będący miarą ważności efektu prezentacji oraz wiek kierownika zarządu firmy adaptującej innowację [12, s. 166].

Jedno z ważniejszych uogólnień pojawiających się w wyniku przeprowadzonych badań dotyczy faktu, iż wcześnie nabywcy nowości to zazwyczaj największe firmy w danej gałęzi. Posiadają one znaczne zasoby finansowe i tym samym mogą pozwolić sobie na inwestycje i podjęcie ryzyka bycia innowatorem lub zwolennikiem nowości. Duże firmy, z powodu swojej wielkości, mogą mieć znacznie większe potrzeby wymiany starych produktów lub procesów produkcyjnych na nowe, także i szerszy krąg potencjalnych użytkowników danej innowacji. Firmy te wywalczyły sobie najczęściej lepszą pozycję na rynku wyznaczaną przez skalę działania, zasięg, jak i udział w rynku, co pozwala im na czerpanie korzyści ekonomicznych z wprowadzonej innowacji.

Liczne badania udowodniły również, że nowe produkty najwcześniej akceptują te firmy, które mają trudności [1, s. 384]. Można tym samym sformułować pytanie, czy innowacje będą bardziej atrakcyjne dla firm doświadczających niepowodzeń czy odnoszących sukcesy na rynku? Rozsądek podpowiada, że te ostatnie mają większe możliwości finansowe i mogą

pozwolić sobie na zakup produktu wyłącznie w celu jego wypróbowania, stąd też częściej będą jego nabywcami.

Ostatnie badania pozwalają na konkluzję, że wczesnych nabywców można najczęściej znaleźć w skoncentrowanych sektorach, zdominowanych przez kilka dużych firm, z ograniczoną konkurencją cenową [4, s. 35–49].

## Jakość działań marketingowych

**L**iteratura z dziedziny marketingu jest pełna przykładów nowych produktów, które nie odniosły sukcesów na rynku, głównie z powodu błędnej strategii marketingowej, a także braku dokładnej analizy rynku i nieprawidłowej jego segmentacji. Spośród wielu niepowodzeń na szczególną uwagę zasługują:

- nieprawidłowe określenie segmentu rynku, w którym produkt miałby największe szanse powodzenia,
- błędne oszacowanie nakładów przeznaczonych na działalność marketingową, powodujące niewłaściwe wykorzystanie zasobów,
- nieprawidłowe oszacowanie niezbędnych nakładów inwestycyjnych, koniecznych do poniesienia przez odbiorców-innowatorów,
- błędne rozpoznanie struktury centrum zakupu i jego udziału w procesie decyzyjnym związanym z nabywaniem nowej technologii,
- brak ostrożności w kontaktach z potencjalnymi odbiorcami,
- pominięcie wpływu struktury rynku na dyfuzję innowacji w branży potencjalnego odbiorcy [14, s. 35–39].

O tym, jak istotne są zagadnienia związane z jakością działań marketingowych zapewniających powodzenie nowych technologii, niech świadczy fakt, iż obecnie prawdopodobieństwo komercjalizacji nowego produktu jest ściśle powiązane ze stopniem skorelowania prac służb marketingowych oraz działu BiR firm. Koordynacja badań i rozwoju oraz marketingu umożliwia szybkie powstawanie nowych produktów, idealnie dostosowanych do międzynarodowych rynków, a ściślej – do potrzeb i możliwości nabywców oraz charakterystycznych dla tych rynków systemów dystrybucji. Można wyodrębnić pięć podstawowych obszarów koordynacji badań i rozwoju oraz marketingu (por. tab. 1).

Dobre firmy pokrywają wysokie koszty rozwoju, wykorzystując centralne technologie na rynkach wielu produktów i wielu regionów geograficznych. Przykładowo Hewlett-Packard stosuje technologię ze swojej jednostki przyrządów na sześciu zróżnicowanych rynkach od oscyloskopów do elektrokardiogramów [5, s. 360]. Firmy, które nie mają możliwości rozłożenia kosztów technologii, sięgają po inne formy penetracji rynku międzynarodowego, takie jak joint ventures czy porozumienia o wzajemnej wymianie licencji.

## Charakter innowacji a tempo dyfuzji

**B**adania nad dyfuzją nowych technologii wykazały, że szybkość akceptacji innowacji jest funkcją [10, s. 124-154]:

- korzyści relatywnych, tj. stopnia, do jakiego innowacja jest postrzegana jako lepsza w stosunku do technologii, którą zastępuje;
- kompatybilności, czyli stopnia zgodności nowej technologii z dotychczasowymi metodami wytwarzania;
- złożoności, której wyrazem jest łatwość zrozumienia i użycia nowej technologii;
- podzielności przejawiającej się w możliwości jej testowania na ograniczonych zasadach;
- komunikatywności wyrażającej, na ile wyniki jej zastosowania mogą być „zauważone” przez innych odbiorców.

Korzyści relatywne można określić przez porównanie zyskowności i stopy zwrotu z inwestycji z alternatywnymi technologiami. Z badań wynika, że zwykle trzeba 4 do 5 lat, by firmy wypracowały względnie trafne prognozy na temat zyskowności inwestycji [2, s. 127–135]. Używając różnorodnych argumentów ekonomicznych, w celu wyjaśnienia zależności pomiędzy tempem dyfuzji a charakterystykami innowacji, należy stwierdzić, że wszystkie one prowadzą do jednego wniosku, iż nowy produkt musi przede wszystkim odpowiadać potrzebom odbiorcy i być możliwy do zastosowania w ramach technicznych i ekonomicznych ograniczeń odbiorcy. Najistotniejszymi czynnikami determinującymi wybór innowacji są: koszty zmiany technologii wytwarzania, ograniczoność środków produkcji i wiarygodność dotychczasowych źródeł zaopatrzenia. Aby w pełni zrozumieć wymagania stawiane przez rynek, należy traktować nowe produkty nie jako osiągnięcia techniki, ale jako odpowiedź na potrzeby potencjalnego odbiorcy.

Podejmując próbę powiązania rozwoju nowych produktów, jako procesu odbywającego się pod całkowitą kontrolą dostawcy z procesem podejmowania decyzji u odbiorcy, przyjęto założenie, iż można sterować relacjami zachodzącymi pomiędzy dostawcą – sprzedawcą technologii i odbiorcą – potencjalnym innowatorem. Zakładając, iż zarówno sprzedający, jak i kupujący przechodzą przez proces podejmowania decyzji, który u dostawcy określa się jako rozwój, a u odbiorcy adaptacja, można wyodrębnić dziewięć tych samych etapów procesu (por. tab. 2).

Przedstawiony model R.A. Mora uwzględnia trzy ścieżki postępowania [12, s. 175]:

- typową, tradycyjną relację sterowaną przez sprzedawcę innowacji,
- przebieg współpracy kooperacyjnej kreowanej przez odbiorcę–innowatora,
- przebieg współpracy kooperacyjnej kreowanej przez sprzedawcę.

Zaprezentowana koncepcja interaktywnego rozwoju nowych produktów sugeruje, że marketerzy przemysłowi będą chcieli utrzymać bliski kontakt z innowatorami na wszystkich etapach prac nad nowym produktem. Wzajemne partnerstwo może stać się kluczem do sukcesu dla obydwu stron.

Produkt przemysłowy nie może zostać uznany jako ukończony, dopóki nie zostanie wyposażony w stosowny pakiet usług, świadczonych dla odbiorcy typu: oprogramowanie, instalacja, serwis, kredytowanie, itp. Ponieważ produkt i związane z nim usługi muszą być dostosowane do potrzeb odbiorcy, proces segmentacji rynku jest ważnym krokiem przed ostatecznym zde-

Tab. 1. Podstawowe obszary koordynacji marketingu oraz badań i rozwoju

Rola marketingu	Rola badań i rozwoju
● Informowanie zespołów B+R o wymaganiach nabywców	● Współpraca z marketingiem przy rozwoju pożądanych przez nabywców produktów
● Informowanie o reakcjach nabywców na charakterystyki użytkowe produktów	● Wspólne z marketingiem ustalanie rankingu najbardziej pożądanych cech użytkowych produktów
● Informowanie zespołów B+R o strategiach produktowych konkurentów	● Wspólna z marketingiem ocena wstępnych koncepcji nowych produktów
● Informowanie zespołów B+R o wynikach badań rynku	● Modyfikacja projektów pod wpływem sygnałów rynkowych
● Poszukiwanie handlowych zastosowań nowych pomysłów i technologii	● Wspólne z marketingiem generowanie idei nowych produktów

Tab. 2. Etapy procesu rozwoju/adaptacji

Organizacja sprzedawcy	Etap	Organizacja odbiorcy
Analiza, określenie potrzeb i opracowanie strategii rozwoju nowych produktów, technologii	<b>Rozpoznanie problemu</b>	Analiza, określenie potrzeb i opracowanie strategii pozyskania nowych produktów, technologii
Analiza i określenie potrzeb, nakładów, ryzyka wprowadzenia nowego produktu na poszczególne segmenty rynku	<b>Analiza potrzeb</b>	Analiza potrzeb, nakładów i ryzyka pozyskania nowego produktu
Analiza i wybór różnych charakterystyk użytkowych i fizycznych produktu dla różnych segmentów rynku	<b>Koncepcja produktu</b>	Analiza i określenie wymaganych charakterystyk użytkowych oraz fizycznych dla potrzeb produktu
Analiza i wybór spośród alternatywnych technologii projektowanego produktu	<b>Wybór technologii</b>	Analiza i wybór spośród alternatywnych technologii użytkowych projektowanego produktu
Analiza możliwości finansowych rozwoju nowych produktów i realizacji alternatywnych strategii marketingowych	<b>Analiza finansowa</b>	Analiza możliwości finansowych wdrożenia alternatywnych technologii/produktów
Analiza i opracowanie dokładnego planu przełożenia koncepcji na właściwe produkty dla poszczególnych segmentów rynku	<b>Projektowanie produktu</b>	Analiza oraz precyzyjne określenie wymaganych właściwości fizycznych i użytkowych dla nowego produktu
Analiza i planowanie procesu produkcji, zaopatrzenia, logistyki nowego produktu	<b>Planowanie produkcji/wdrożenia</b>	Analiza, planowanie zaopatrzenia, poszukiwanie alternatywnych technologii i dostawców, ocena poszczególnych alternatyw
Gromadzenie zasobów finansowych i ludzkich niezbędnych do produkcji oraz sprzedaży nowego produktu	<b>Gromadzenie zasobów</b>	Gromadzenie zasobów finansowych koniecznych do pozyskania nowego produktu i wyboru dostawcy
Badanie procesu wdrażania produktu u odbiorcy i jego modyfikacja	<b>Wdrażanie</b>	Proces wdrażania produktu, analiza jego efektywności oraz określenie koniecznych modyfikacji

Źródło: [9, s. 505].

finiowaniem produktu – mix. Konieczna jest więc komunikacja z precyzyjnie dobranymi odbiorcami, by stworzyć realne perspektywy na udaną jego komercjalizację.

Danuta Surówka-Marszałek

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BAKER M.J., *Rozwój i wprowadzanie na rynek dóbr inwestycyjnych* [w:] *Podręcznik marketingu*, red. M.J. Thomas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [2] BEARDSLEY G., MANSFIELD E.A., *Note on the Accuracy of Forecasts of the Profitability of New Products and Processes*, „Journal of Business”, 51, 1 (January, 1978).
- [3] FONFARA K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- [4] GATIGNON H., ROBERTSON T.S., *Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects*, „Journal of Marketing”, 53, 1 (January, 1989).
- [5] HUTT M.D., SPEH T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [6] KOTLER Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i spółka, Warszawa 1994.

[7] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.

[8] MANSFIELD E., *The Production and Application of New Industrial Technology*, W.W. Norton & Co., New York 1977.

[9] MORE R.A., *Developer / Adopter Relationships in New Industrial Product Situations*, „Journal of Business Research”, 14 (December, 1986).

[10] ROGERS M., SHOEMAKER F.F., *Communication of Innovations: A Cross – Cultural Approach*, The Free Press, New York 1971.

[11] SURÓWKA-MARZĄLEK D., *Transfer nowych technologii na międzynarodowych rynkach przemysłowych*, referat na Sympozjum „Euromarketing, koncepcje, strategie, metody, AE w Krakowie 1999.

[12] WEBSTER F.E. Jr., *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, New York 1991.

[13] WEBSTER F.E. Jr., *Informal Communication in Industrial Markets*, „Journal of Marketing Research”, VII, 2 (Maj, 1970).

[14] WEBSTER F.E. Jr., *New Product Adoption in Industrial Markets: A Framework for Analysis*, „Journal of Marketing”, 33, 3 (July, 1969).

Autorka – profesor Akademii Ekonomicznej w Krakowie, dr hab. – Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych AE w Krakowie.

*Halina Czubasiewicz*

# Opis stanowiska pracy jako narzędzie zarządzania

## Opis stanowiska pracy

**O**pis stanowiska pracy jest sformalizowanym narzędziem organizatorskim precyzującym rolę stanowiska w organizacji. Powstaje na pewnym etapie projektowania organizacji.

Podjęcie dzieła zaprojektowania organizacji, cały proces można ująć w następujących etapach:

**Etap 1. Generowanie celów.** Na tym etapie określamy wszystkie cele, które – zdaniem projektanta – powinny być zrealizowane w ramach projektowanego systemu, dbając jedynie, aby każdy z zakładanych celów spełniał warunki realności, konkretności, mierzalności stopnia osiągnięcia celów.

**Etap 2. Hierarchizacja celów.** Wśród wygenerowanej listy celów wyróżniamy cele główne, pomocnicze i dodatkowe.

Cele **główne** mają najistotniejsze znaczenie wśród innych celów. To do realizacji tych celów projektujemy organizację. Cel główny jest często odzwierciedlony w nazwie tworzonej organizacji (np. badania naukowe i kształcenie młodzieży na poziomie szkoły wyższej – Wyższa Szkoła .....).

Cele **pomocnicze** mają istotny związek z realizacją celów głównych, ale gdyby nie szczególne powody (ekonomiczne, niezawodności, inne) organizacja, zamiast realizacji tych celów we własnej strukturze, mogłaby zakupić ich realizację w otoczeniu organizacji.

Cele **dodatkowe** związane są z realizacją przez organizację działań na rzecz własnych pracowników, terenu, na którym organizacja będzie zlokalizowana, zagospodarowaniem odpadów produkcyjnych lub nadwyżek mocy produkcyjnej.

**Etap 3. Podział celów.** Wygenerowane cele rozpisywane są na działania indywidualne. Pozwala to na skatalogowanie czynności, które należy wykonać, aby zrealizować cel. Na tym etapie istotne jest uwzględnienie kompletności podziału i następstwo w czasie.

**Etap 4. Tworzenie stanowisk pracy.** Łącząc, wg racjonalnie przyjętych kryteriów, działania indywidualne, tworzymy zakres zadań dla danego stanowiska pracy. Zgodnie z podstawowym prawem porządku organizacyjnego, określając zadania dla stanowiska pracy, określamy równe zadaniom uprawnienia i odpowiedzialność. Zadania, uprawnienia i odpowiedzialność wyznaczają rolę stanowiska w projektowanej organizacji, zwykle znajduje to odzwierciedlenie w nazwie stanowiska pracy.

**Etap 5. Łączenie stanowisk organizacyjnych w komórki wyższego rzędu:** w sekcje, działy, wydziały, piony. Na tym etapie, posługując się metodami określania potencjalnej rozpiętości kierowania, łączymy stanowiska w komórki organizacyjne wyższego rzędu, wyodrębniając jednocześnie stanowiska kierownicze, dla których również określamy obszar zadań, uprawnień odpowiedzialności, precyzując rolę tych stanowisk w projektowanej strukturze organizacyjnej.

**Etap 6. Projektowanie więzi organizacyjnych – budowanie wewnętrznego systemu informacyjnego.** Łącząc stanowiska organizacyjne w strukturę, określamy zasady podległości i nadrzędności komórek, projektując system powiązań **hierarchicznych**, zasady wspomagania doradczego, projektując system powiązań **funkcjonalnych**, zasady koordynacji i współpracy, określając system powiązań **technicznych** oraz pozostałych powiązań informacyjnych. Projektując powiązania organizacyjne, określamy zadania komórek jako nadawców i odbiorców informacji oraz rodzaj informacji przekazywanych między nimi.

**Etap 7. Formalizacja rozwiązania organizacyjnego.** Utrwalenie rozwiązania organizacyjnego za pomocą dokumentów formalizujących organizację.

Wśród dokumentów formalizujących organizację powinien powstać dokument–narzędzie, formalizujący rolę stanowiska w organizacji – **opis stanowiska pracy**.

Jak zaprezentowano w powyższym procesie, w wyniku projektowania organizacji powstaje większość informacji uwzględniających w opisie stanowiska pracy. Tak więc, w etapie 4. projektowania precyzowane są zadania, uprawnienia, odpowiedzialność stanowiska, w etapie 5. powiązania z innymi stanowiskami w organizacji, w tym powiązania służbowe, funkcjonalne, techniczne i informacyjne. Dane uzyskane w trakcie projektowania, tworzone przez projektantów systemu, są najbardziej racjonalnym źródłem informacji do opisu stanowiska pracy.

## Struktura opisu stanowiska pracy

**O**pis stanowiska pracy jest niezbędnym narzędziem w wielu obszarach zarządzania organizacją. Niezależnie od procesu, który prowadzi do powstania tego narzędzia, można wyróżnić wspólne dla wszystkich koncepcji części składowe. Są to:

1. Nazwa stanowiska

2. Forma zatrudnienia i wynagradzania:
  - jaka jest forma zatrudnienia
  - jaka jest forma wynagrodzenia
  - dodatkowe elementy wynagrodzenia
3. Miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej
  - komu stanowisko podlega
  - kto podlega stanowisku
4. Zastępstwa:
  - aktywne, kogo stanowisko zastępuje
  - pasywne, przez kogo jest zastępowane.
5. Zadania:
  - zadania stanowiska, wynikające z roli stanowiska.
6. Uprawnienia
7. Odpowiedzialność
8. Współpraca stanowiska:
  - stanowisko współpracuje ściśle z następującymi stanowiskami wewnątrz firmy,
  - stanowisko współpracuje ściśle z następującymi stanowiskami na zewnątrz firmy
9. Kryteria oceny stanowiska
10. Oczekiwania wobec zatrudnionego:
  - wiedza i wykształcenie,
  - doświadczenie,
  - dodatkowe umiejętności,
  - cechy osobowe.

Informacje pozwalające rzetelnie sporządzić opis stanowiska pracy uzyskuje się w trakcie projektowania organizacji. Projektant systemu, znając i szczegółowo rozumiejąc role stanowiska pracy, powinien również określić oczekiwania wobec zatrudnionego. Pomocne w tym zakresie jest określenie wymagań wobec stanowiska w trzech obszarach: niezbędne, pożądane, wykluczające<sup>1)</sup>. Punkt 10. „Oczekiwania wobec zatrudnionego” przybierze formę:

Tab. 1. Oczekiwania wobec zatrudnionego

Oczekiwania wobec zatrudnionego	niezbędne	pożądane	wykluczające
Wykształcenie i wiedza Doświadczenie Dodatkowe umiejętności Cechy osobowe			

Najistotniejszym, a zarazem trudnym do wykonania elementem opisu stanowiska jest rzetelne określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Często w sporządzanych opisach jest nieostra granica między tymi trzema kategoriami. Również zbyt ogólne określenie uprawnień i odpowiedzialności czyni to narzędzie mało przydatnym w praktyce zarządzania. Wnikliwe rozdzielenie tych kategorii zaprezentowano w pracy R. Rutki<sup>2)</sup>.

**Zadania** są wynikiem podziału pracy. Przy projektowaniu zadań w celach opisu stanowisk, należy uwzględnić dynamikę funkcjonowania firmy w burzliwym otoczeniu. Im dynamika funkcjonowania jest

większa, tym w opisie stanowiska pracy należy bardziej akcentować odpowiedzialność niż zadania.

Zadania precyzują rolę opisywanego stanowiska w organizacji. R. Rutka<sup>3)</sup>, mówiąc o zadaniach, stwierdza, że są one formą uszczegółowienia obowiązków, informują o formie i zakresie specjalizacji stanowisk i komórek organizacyjnych.

**Uprawnienia** do podejmowania decyzji i działań wyznaczają zakres samodzielnego stanowiska. Mogą przybierać formę upoważnienia stanowiska do<sup>4)</sup>:

- podejmowania określonych działań wykonawczych,
- dostarczania środków działania niezbędnych do wykonywania zadań,
- decydowania o sposobach realizacji przyznaných zadań,
- dysponowania środkami finansowymi i rzeczowymi w określonym zakresie,
- dysponowania ludźmi – uprawnienia kierownicze,
- decydowania o celach i strategii działania podległych komórek.

**Odpowiedzialność** – obejmuje odpowiedzialność moralną, prawną i ekonomiczną. Jak słusznie zauważa R. Rutka<sup>5)</sup>, odpowiedzialność pracownika wynika z utożsamiania się z losami firmy, jej wynikami ekonomicznymi i pozycją na rynku. Egzekutorem odpowiedzialności jest nie tylko sąd, urząd skarbowy czy zwierzchnik, lecz także klient i współpracownicy.

Zakres odpowiedzialności wyznaczają miejsce i rola stanowiska w organizacji. Ma wyraźnie hierarchiczny charakter. Określenie odpowiedzialności może przybrać formę bardziej ogólną od zadań, będąc jednocześnie precyzyjnie sformułowanym zakresem oczekiwań w tej kategorii.

Przy wzrastającej dynamice otoczenia, bardziej akcentowane są uprawnienia i odpowiedzialność,

a mniej zadania, które coraz trudniej wyartykułować, nie powodując luk, ograniczających sprawność działania na stanowisku.

### Wykorzystanie opisu stanowiska pracy

**O**pis stanowiska pracy jest przede wszystkim narzędziem w obszarze **zarządzania kadrami**.

■ **Planowanie zatrudnienia** – jest procesem analizowania i ustalania potrzeb organizacji w zakresie ilości i jakości (wiedza, umiejętności, ewentualne cechy psychosocjologiczne) pracowników. Celem plano-

wania zatrudnienia jest zapewnienie firmie odpowiedniej liczby pracowników z określonymi kwalifikacjami i potencjałem rozwojowym. Planując zatrudnienie musimy uwzględnić wiele czynników; wśród nich najistotniejszym jest strategia firmy. Realność strategii w dużym stopniu zależy od spójności z oczekiwaniami dotyczącymi zatrudnienia. Etapem wstępnym w planowaniu zatrudnienia jest analiza zasobów. Jednym z punktów analizy jest odpowiedź na pytanie, czy osoby zatrudnione w firmie posiadają kwalifikacje zgodne z oczekiwaniami charakterystycznymi dla analizowanych stanowisk. Dobrze przygotowane opisy stanowisk są punktem odniesienia dla powyższego procesu.

Porównując rzeczywiste kwalifikacje z oczekiwaniami, zawartymi w opisie stanowiska, możemy stwierdzić czy i w jakim zakresie występują rozbieżności oraz na ile stwierdzone rozbieżności będą rzutować na planowane zatrudnienia.

■ **Rekrutacja i selekcja** – jest procesem, w którym poszukuje się kandydatów na poszczególne stanowiska pracy, a następnie dokonuje się wyboru spośród kandydatów tego, który najlepiej spełnia oczekiwania wyznaczone rolą w organizacji. Opis stanowiska zawiera niezbędne informacje o roli stanowiska pracy i oczekiwaniach wobec osób zatrudnionych na stanowisku. Jest punktem wyjścia do określenia kryteriów doboru i oceny kandydatów na stanowiska, a także doboru najbardziej racjonalnych metod selekcji kandydatów. Przygotowane przez organizatora – projektanta systemu organizacyjnego – narzędzie jest podstawowym zbiorem informacji dla pracowników sfery zarządzania kadrami, w tym psychologów przygotowujących i realizujących proces rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska.

Zakończeniem procesu selekcji jest zatrudnienie wyłonionego kandydata na stanowisku. Zatrudniając nowego pracownika należy we właściwy sposób wprowadzić go do pracy. Obok innych zadań, związanych z wprowadzeniem do pracy, należy zapoznać pracownika z zadaniami, uprawnieniami, odpowiedzialnością, miejscem w strukturze organizacyjnej. Te informacje są elementami opisu stanowiska pracy.

■ **Wynagradzanie** – powinno w świadomy sposób nagradzać działania, które prowadzą do osiągnięcia celów organizacji<sup>6)</sup>; aby to osiągnąć, wynagradzanie musi być spójne z rolą stanowiska w organizacji.

Projektując systemy wynagradzania, dokonujemy analizy opisów stanowisk pracy. Pozwala to na pogrupowanie stanowisk, a następnie wartościowanie pracy, wykorzystując informacje zawarte w opisach stanowisk, dotyczące złożoności pracy, odpowiedzialności warunków pracy. Wykorzystując w procesie wartościowania informacje zawarte w opisach stanowisk pracy, zmniejsza się ryzyko subiektywizmu wyceny poszczególnych kryteriów.

■ **Planowanie karier – rotacja na stanowiskach – szkolenie i rozwój kadry.** Opis stanowiska pracy może być wykorzystywany w ocenie, czy osoby zatrudnione na stanowiskach spełniają zakładane wymaga-

nia. Taki przegląd kadry pozwala opracować program uzupełniania kwalifikacji, doskonalenia umiejętności, a także przesunięć na stanowiskach, aby racjonalizować wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników. Jest to również podstawa do planowania karier.

Planując ścieżkę awansu pracownika na kolejne stanowiska można określić zakres niezbędnego szkolenia i doskonalenia umiejętności pracownika, aby przygotować go do nowych ról i zadań.

■ **Oceny okresowe pracowników** – system ocen okresowych pracowników traktowany jest jako narzędzie świadomego oddziaływania w zakresie identyfikacji potencjału kadrowego, kształtowania potencjału kadrowego zgodnie z oczekiwaniami wynikającymi ze strategii firmy, zarządzania potencjałem kadrowym, motywowania zgodnego z określonymi wymaganiami wobec pracowników, wspomaganie, utrwalanie lub zmiany kultury organizacyjnej, transformacji i celów firmy na oczekiwania wobec pracowników.

Aby narzędzie w postaci systemu ocen okresowych pracowników gwarantowało świadome oddziaływanie w powyższych obszarach zarządzania, kryteria systemu ocen muszą nawiązywać do oczekiwanej roli stanowiska pracy.

Projektując system ocen okresowych pracowników, wykorzystuje się opis stanowisk pracy, aby pogrupować stanowiska w jednorodne zbiory stanowisk, które mogą być modelowane i oceniane przez ten sam zestaw kryteriów oceny.

Kryteria oceny pracownika muszą respektować i nawiązywać do roli stanowiska, wyznaczonego przez rozwiązanie organizacyjne i strategię firmy, zawartą w dobrze przygotowanym opisie stanowiska pracy.

Poza systemem zarządzania kadrami, opis stanowiska pracy jest wykorzystywany do:

- projektowania systemów informacyjnych – zadania, uprawnienia i odpowiedzialność są podstawą określenia potrzeb informacyjnych stanowiska, a także kierunków komunikowania się w strukturze;
- projektowania systemów zarządzania przez jakość – procedury jakościowe muszą być zgodne z zadaniami, uprawnieniami i odpowiedzialnością, a także z kierunkami współpracy stanowisk;
- projektowania pozostałych systemów przedsiębiorstwa.

*Halina Czubasiewicz*

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> J. ZASADZKA, P. Dwojcki, *Jak cię piszą...*, „Personel” 2/96, s. 5.
- <sup>2)</sup> Por. R. RUTKA, *Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie*. „Poradnik organizatora”. ODDK Gdańsk s. 103–123.
- <sup>3)</sup> Tamże s. 108.
- <sup>4)</sup> Por. tamże s. 111.
- <sup>5)</sup> Op. cit. s. 117.
- <sup>6)</sup> Por. M. KOSTERA, *Polityka płacowa*, „Przegląd Organizacji” Nr 8–9/1990.



*Krzysztof Waśniewski*

# Sekwencyjność a symultaniczność w procesie rozwoju nowego produktu

## Model SICPARI jako przykład udanego zastosowania metody symultanicznej

### Zarys problemu

**S**krócenie czasu rozwoju nowych produktów<sup>1)</sup> jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Międzynarodowe badania, przeprowadzone w 1991 roku<sup>2)</sup> wśród ponad 700 szefów przedsiębiorstw, wykazały, że skrócenie czasu rozwoju nowych produktów, jak również przestrzeganie założonych wcześniej dat rozwoju ich na rynku mają ogromne znaczenie dla przetrwania i rozwoju firm. Zdolność do szybkiego wprowadzania innowacji produktowych daje przedsiębiorstwu elastyczność niezbędną do przystosowania się do zmiennych warunków rynkowych, pozwala reagować na pojawiające się szanse marketingowe i technologiczne. Te same badania wykazały relatywnie niskie zainteresowanie szefów przedsiębiorstw zmniejszeniem kosztów rozwoju nowych produktów. Ich zdaniem, opóźnienie w rozwoju nowych produktów jest brzemienne w negatywne skutki strategiczne i poważnie zmniejsza planowany udział w rynku, a co za tym idzie – planowaną wielkość przychodów. Na rynkach silnie konkurencyjnych opóźnienie we wprowadzeniu na rynek nowego produktu może oznaczać nawet wypadnięcie firmy z mierzeniami przy kosztach wyższych niż planowane przynosi korzyści strategiczne, jakich się po nim spodziewano, natomiast nie planowana wcześniej nadwyżka kosztów ma w praktyce znikome znaczenie dla wyników finansowych przedsiębiorstwa.

Można zdefiniować dwa możliwe punkty widzenia na rozwój nowego produktu. Pierwszy, tzw. sekwencyjny punkt widzenia, opiera się na założeniu, że rozwój nowego produktu to spójny i jednolity proces, w którym można wyraźnie wyodrębnić sekwencję działań, a powiązanie w ramach tej sekwencji jest jednokierunkowe, tzn. w prawidłowo przebiegającym procesie nie ma powrotu. W takim ujęciu, sukces w rozwoju nowego produktu opiera się na prawidłowym wykonywaniu poszczególnych kroków takiej sekwencji. Dobre wykonanie kroku poprzedniego skutkuje więc automatycznie zainicjowaniem kroku następnego itd.

Drugi punkt widzenia, tzw. symultaniczny, zakłada, że rozwój nowego produktu to wiązka wielu róż-

nych procesów, które są ze sobą w różny sposób połączone i tylko do pewnego stopnia wzajemnie zależne. Patrząc na rozwój nowego produktu w ten sposób, zakładamy, że powodzenie przedsięwzięcia zależy w dużej mierze od wzajemnej koordynacji tych wielu procesów.

Prostota i łatwość kontroli procesu innowacyjnego w modelu sekwencyjnym są jego niewątpliwymi zaletami. Zakłada on, że każde odrębne działanie w ramach sekwencyjnego planu można przypisać jednemu, ściśle określonemu podmiotowi, którym jest jednostka organizacyjna przedsiębiorstwa albo podmiot współpracujący, np. dostawca oraz, że podmiot ten samodzielnie odpowiada za efekty danego etapu. Praktyka wykazuje jednak, że w każdym etapie procesu rozwijania nowego produktu konieczna jest integracja wielu różnych funkcji – marketingowej, technologicznej, produkcyjnej, finansowej itd. – oraz różnych podmiotów. Sztywne trzymanie się modelu sekwencyjnego powoduje często wzajemną izolację tych podmiotów lub funkcji, które powinny współpracować w danym etapie procesu innowacyjnego.

Model symultaniczny jest pod tym względem lustrzanym odbiciem modelu sekwencyjnego. Proces rozwoju nowego produktu jest autonomiczny wewnątrz przedsiębiorstwa i przebiega w pewnym sensie w poprzek klasycznej struktury funkcjonalnej. Na płaszczyźnie rozwiązań organizacyjnych odzwierciedleniem takiego podejścia jest np. powierzenie odpowiedzialności za cały proces innowacyjny jednej i tej samej osobie. Osoba taka może decydować o równoległym prowadzeniu wielu działań w ramach procesu innowacyjnego oraz o koordynacji pomiędzy tymi działaniami. Innym, często stosowanym rozwiązaniem, jest powołanie od początku projektu innowacyjnego specjalnego, interdyscyplinarnego zespołu, złożonego z osób o zróżnicowanych kompetencjach i kwalifikacjach, niezbędnych dla rozwoju nowego produktu.

Zastosowanie modelu symultanicznego pozwala częściowo uwolnić się od ograniczeń związanych z następstwem czasowym etapów, właściwym dla modelu sekwencyjnego. Jednocześnie zastosowanie metod takich, jak autonomiczny proces innowacyjny czy zespół innowacyjny ( patrz wcześniej ) pozwala znacząco usprawnić pracę w ramach projektu innowacyj-

nego, m.in. poprzez polepszenie komunikacji wewnętrznej. Wady podejścia symultanicznego sytuują się przede wszystkim na płaszczyźnie kontroli zarządczej nad projektem innowacyjnym. Wyodrębnienie rozwoju nowego produktu jako autonomicznego procesu wewnątrz przedsiębiorstwa utrudnia jego integrację z całościowym systemem kontroli finansowej i strategicznej. Kłopotem z kontrolą często towarzyszą konflikty wewnątrz przedsiębiorstwa, na styku poszczególnych pionów funkcjonalnych, gdzie często z trudnością jest akceptowana płynna i nieformalna współpraca międzyfunkcyjna typowa dla symultanicznych metod zarządzania procesem innowacyjnym. Problemy te – jakość kontroli wewnętrznej oraz konflikty międzyludzkie – powodują często, że projekty innowacyjne zarządzane symultanicznie, zamiast skutkować przyspieszeniem procesu rozwoju nowego produktu, spowalniają go.

### Model SICPARI w rozwoju nowych produktów w przemyśle jako przykład udanego podejścia symultanicznego

**P**oniżej przedstawiony jest model zarządzania procesem rozwoju nowego produktu, nazwany SICPARI<sup>3)</sup>. Model ten jest owocem prac prowadzonych w ramach projektu o tej samej nazwie w roku 1992, pod patronatem pięciu europejskich producentów samochodów (Mercedes – Benz, Fiat, PSA, Renault, Volkswagen) oraz ich dostawców systemów produkcyjnych (Ex – cell – O, Renault Automation, PCI, KUKA, Comau, Siemens, Telemecanique). Celem projektu było opracowanie takiej metody symultanicznego zarządzania rozwojem nowych produktów i podzespołów, która dawałaby znaczące zmniejszenie czasu trwania procesu rozwoju, zmniejszenie kosztów tego procesu i polepszenie jakości produktu oraz systemu produkcji będącego efektem tego rozwoju.

W modelu tym zakłada się, że:

- symultaniczny system rozwoju nowego produktu opiera się na interakcji różnych działań połączonych przepływem informacji,
- postępy w procesie rozwoju nowego produktu determinowane są nie tyle przez sukces w wykonaniu poszczególnych działań, ile – dzięki przepływowi informacji – przez jakość ich koordynacji,
- natura przepływów informacji jest podstawowym czynnikiem determinującym aspekty prawno-organizacyjne procesu rozwoju nowego produktu.

Model koncentruje się więc na opisie transakcji informacyjnych pomiędzy klientem a dostawcą przez cały czas trwania projektu symultanicznego rozwoju. Każdą pojedynczą transakcję informacyjną można scharakteryzować za pomocą następujących parametrów: zasięgu czasowego, typu, treści, stopnia formalizacji oraz przynależności.

Zasięg czasowy transakcji informacyjnej może być długi (np. zdolności produkcyjne zakładu, projekt produktu) albo krótki (np. wyniki obliczeń parametrów wytrzymałościowych części składowej produktu).

Typ informacji przekazywanej w transakcji informacyjnej określa się w zależności od jej formalnego potwierdzenia. Informacja może być więc wstępna (nie

potwierdzona oficjalnie) albo ostateczna (oficjalnie potwierdzona).

Treść informacji może dotyczyć dwóch możliwych obszarów *know-how* przedsiębiorstwa:

- *know-how* niesformalizowanego (umiejętność konkretnych osób lub zespołów) albo też
- *know-how* sformalizowanego (normy, wewnętrzne standardy, zasady sztuki technologicznej).

Można wyróżnić dwa stopnie formalizacji informacji:

- informacja wysoce sformalizowana (np. plik komputerowy w systemie CAD),
- nisko sformalizowana (szkic odręczny, tekst itp.).

Przynależność informacji określa się w zależności od tego, czy jest przekazywana pomiędzy pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (informacja międzyfunkcyjna), czy też w ramach jednego pionu funkcjonalnego (informacja wewnątrzfunkcyjna).

Podstawowy, sekwencyjny przebieg procesu rozwoju nowego produktu lub systemu produkcji jest następujący:

faza 1. – planowanie produktu<sup>4)</sup>,

faza 2. – badania nad produktem oraz równoległe planowanie systemu produkcji,

faza 3. – badania nad systemem produkcji,

faza 4. – wdrożenie systemu produkcji,

faza 5. – wdrożenie produkcji seryjnej nowego produktu.

W modelu sekwencyjnym przejście do fazy następnej odbywa się po zakończeniu fazy poprzedniej. Zakończenie danej fazy rozwoju produktu oznacza jednocześnie rozpoczęcie odpowiedniej fazy rozwoju systemu produkcji.

W modelu symultanicznym faza planowania produktu odbywa się równoległe do fazy planowania systemu produkcji. Do rozpoczęcia fazy badań nie jest konieczne zakończenie fazy planowania – badania rozpoczynają się w momencie, kiedy w wyniku planowania pojawiają się informacje możliwe do wykorzystania w badaniach, nawet jeżeli informacje te nie są jeszcze ostateczne. Analogiczne płynne przejście na podstawie wstępnych informacji jest stosowane pomiędzy fazą badań a fazą wdrożenia.

Teoretyczna symulacja zastosowania systemu SICPARI wykazała, że umożliwia on skrócenie czasu rozwoju nowego produktu o 45%. Praktyczne zastosowanie tego systemu przez firmę Fiat wykazało, że pozwolił on na skrócenie tego procesu o 35%.

Zastosowanie płynnego przejścia na podstawie wstępnych informacji powoduje, że proces rozwoju nowego produktu dzieli się w istocie na dwie podstawowe fazy: najpierw fazę planowania i badań, a następnie fazę wdrożenia. Interesujące wyniki dała analiza przepływu informacji w tych dwóch fazach procesu. Wykazała ona, że przepływy informacyjne w fazie planowania i badań są odmienne od tych, jakie występują w fazie wdrożenia.

W fazie planowania i badań 52% przepływających informacji miało charakter wstępny, podczas gdy w fazie wdrożenia było to tylko 3%, przy 97% informacji ostatecznych. Informacje o długim zasięgu czasowym w ogóle nie występowały w fazie wdrożenia, podczas gdy stanowiły one 68% przepływów informacyjnych w fazie planowania i badań. Jeżeli chodzi

o treść informacji, to *know-how* niesformalizowane stanowiło treść 62% transakcji informacyjnych w fazie planowania i badań, podczas gdy w fazie wdrożenia było to tylko 14%. Odpowiednio, udział informacji na temat *know-how* sformalizowanego (norma, standard, zasady sztuki) wynosił 38% w fazie planowania i badań, natomiast wzrastał do 86% w fazie wdrożenia. W obydwu fazach wyraźnie dominowały informacje wysoce sformalizowane (99% w fazie planowania i badań, 100% w fazie wdrożenia), natomiast wyraźne różnice pomiędzy fazami występowały w zakresie przynależności informacji. Informacje wewnątrzfunkcjonalne stanowiły 30% transakcji informacyjnych w fazie wdrożenia (pozostałe 70% to informacje międzyfunkcjonalne), natomiast ich udział w fazie wdrożenia wzrastał do 72%, kosztem informacji międzyfunkcjonalnych (28%).

Przedstawione wyżej proporcje wykazują dużą różnicę pomiędzy fazą planowania i badań z jednej strony oraz fazą wdrożenia z drugiej strony, w zakresie przepływów informacji. W fazie planowania i badań dominują transakcje informacyjne o charakterze wstępnym, o długim zasięgu czasowym, raczej poświęcone umiejętnościom konkretnych osób lub zespołów niż sformalizowanym normom i standardom, przeznaczone przede wszystkim do przepływów międzyfunkcjonalnych. Są to więc transakcje o charakterze integrującym, poprzez transfer niesformalizowanych umiejętności wewnątrz organizacji, budowanie wspólnej wizji przyszłych celów i ograniczeń oraz zacieśnianie współpracy międzyfunkcjonalnej w ramach przedsiębiorstwa. Z kolei, faza wdrożenia zdominowana jest przez informacje o charakterze ostatecznym, o krótkim zasięgu czasowym, dotyczące raczej sformalizowanego *know-how* niż konkretnych umiejętności i skoncentrowane wewnątrz pionów funkcjonalnych. Jest to więc faza bardziej techniczna niż integracyjna.

Dodatkowe analizy wykazały ciekawe różnice w proporcjach czasu trwania poszczególnych faz pomiędzy klasycznym podejściem sekwencyjnym a działaniami symultanicznymi w modelu SICPARI. W podejściu sekwencyjnym, faza planowania jest zdecydowanie krótsza niż w modelu symultanicznym, gdzie jest ona połączona z badaniami i zdominowana przez informacje wstępne, a więc wymagające wielokrotnego potwierdzania i konsultacji. Z kolei, ściśle pojęte prace badawcze oraz wdrożenie są zdecydowanie krótsze w symultanicznym podejściu zakładanym przez model SICPARI. Skrócenie całkowitego czasu rozwoju nowego produktu, możliwe dzięki zastosowaniu tego modelu, opiera się więc na skróceniu czasu wdrożenia dzięki zintegrowanemu podejściu do planowania i badań, obfitującemu w iteracyjne transakcje informacyjne dające integrację umiejętności, działań funkcjonalnych i wizji strategicznej.

Wyraźne różnice, natury transakcji informacyjnych, pomiędzy dwiema fazami procesu rozwoju produktu, tzn. między fazą planowania i badań, a fazą wdrożenia, powodują odmienne podejście do struktur organizacyjnych, w jakich te dwie fazy powinny być realizowane. Dla fazy planowania i badań najlepsza okazuje się struktura dość płynna, tworzona *ad hoc*, oparta raczej na pracy zespołowej niż na zależnościach

hierarchicznych w podziale na pionów funkcjonalne. Żadne narzędzia technicznego usprawnienia przepływu informacji nie przynoszą w tej fazie, jak wykazały doświadczenia projektu SICPARI, konkretnych korzyści, a nawet często spowolniają proces.

W fazie wdrożenia, z uwagi na jej techniczny i sformalizowany charakter, najlepiej spisuje się sztywna struktura, oparta na jasnych procedurach. Bardzo przydatne są w tej fazie wszelkie narzędzia informacyjne i organizacyjne usprawniające przepływ informacji. Struktura taka może obsługiwać wiele projektów rozwojowych równocześnie i pozwala osiągnąć korzyści skali, na które nie pozwala z kolei faza planowania i badań.

Model SICPARI ujawnia również ciekawe właściwości ściśle pojętego procesu badawczego. Mimo że badania jako całość zostały w tym modelu połączone z fazą planowania, to w fazie wdrożenia również występują elementy prac badawczych. Są to jednak dwa różne podejścia do badań: w fazie planowania i badań prace badawcze mają charakter bardziej eksploracyjny niż w fazie wdrożeniowej, a ich funkcja jest bardziej integracyjna niż techniczna. Proces badawczy i jego stopniowe przechodzenie od eksploracji i integracji w kierunku technicznego rozwiązywania problemów jest w istocie elementem łączącym w procesie rozwoju produktu.

## Podsumowanie



W realiach przedsiębiorstw europejskich, wraz z ich kulturą organizacyjną, najlepiej sprawdza się mieszana metoda prowadzenia prac rozwojowych. Powinna ona łączyć elementy podejścia sekwencyjnego z elementami symultaniczności. Szczególnie ważne jest zrozumienie, że integralną częścią procesu rozwojowego jest stopniowa ewolucja ściśle pojętych prac badawczych – od niesformalizowanej eksploracji do wysoce sformalizowanej weryfikacji hipotez.

Krzysztof Waśniewski

## PRZYPISY

- 1) Przez rozwój nowego produktu rozumie się tutaj proces rozpoczynający się od zdobycia wiedzy na temat przesłanek technologicznych i marketingowych dla wprowadzenia nowego produktu na rynek, poprzez prace badawczo-rozwojowe, aż do udanego lansowania na rynku.
- 2) ARTHUR D. LITTLE, *Worldwide Survey of Product Innovation*, Cambridge (MA), Arthur D. Little Inc. 1991
- 3) Opis modelu SICPARI przytoczony został na podstawie artykułu D. BARTH'A – *Le partenariat de développement simultané*, „Revue Francaise de Gestion”, czerwiec-lipiec-sierpień 1998, s. 28–36.
- 4) Przez fazę procesu rozwoju rozumie się określony zespół działań, którego wyniki mają trwałą postać i są możliwe do bezpośredniego wykorzystania w następnych działaniach procesu rozwoju.

Autor jest doktorantem na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.

*Jadwiga Bizon-Górecka*

# Problemy polityki bezpieczeństwa systemu informatycznego w przedsiębiorstwie

Rozważając problemy polityki bezpieczeństwa systemu informatycznego, należy przede wszystkim rozpatrzeć model zarządzania informacją, stosowany w przedsiębiorstwie wraz z polityką ochrony informacji. Polityka ochrony informacji określa obiekty, środki i metody ochrony oraz zasady postępowania w sytuacjach krytycznych. Należy więc odpowiedzieć na pytania: co, jak i za ile należy chronić w zakresie systemu informatycznego. Pierwszym etapem tworzenia polityki ochrony informacji jest określenie obiektów ochrony, które odnoszą się nie tylko do informacji w postaci plików danych podlegających ochronie, ale również do obiektów biofizycznych, tj. obsługiwanych przez ludzi urządzeń, takich jak: serwery, zestawy komputerowe, kable sieciowe itp. Analizując zasoby systemu informacyjnego należy zastanowić się nad tym, które jego elementy mogą stanowić zagrożenie w przypadku ich utraty lub zniszczenia. Następnie należy opracować metody i środki zabezpieczeń, uwzględniając rozwiązania sprzętowe, organizacyjno-administracyjne i prawne. Należy także brać pod uwagę opłacalność stosowania nakładów finansowych na zapewnienie bezpieczeństwa baz danych. Zapewnienie bezpieczeństwa systemu informatycznego dotyczy rozwiązań natury technicznej (pomieszczenia, sprzęt), organizacyjno-administracyjnej (w tym dostępność osób do zasobów informacji), a także unormowań prawnych (m.in. praw autorskich, ochrony danych osobowych i danych niejawnych).

## Zarządzanie informacją w przedsiębiorstwie

**B**udowę baz danych umożliwiają **systemy informatyczne, jako systemy informacyjne wspierane techniką komputerową.**

W czasie budowy systemu informatycznego konieczne jest przygotowanie:

- pracowników obsługujących system,
- sprzętu komputerowego,
- oprogramowania, dostosowanego do przetwarzania informacji wejściowych w dane służące podejmowaniu decyzji,
- urządzeń wejściowych, tj. kontrolno-pomiarowych przetworników sygnałów wejściowych,
- urządzeń wyjściowych, przygotowujących dane do podejmowania decyzji w postaci dogodnej dla użytkowników systemu oraz służących ich archiwizacji.

W działalności przedsiębiorstw charakterystyczne są dwojakiego rodzaju sprzężenia informacyjno-decyzyjne. Polegają one na tym, że:

- informacja jest tworzywem, z którego powstaje decyzja,
- decyzja podjęta jest informacją przy podejmowaniu decyzji późniejszych i działań realizacyjnych.

Informacje w procesach decyzyjnych mają różną wagę. Szczególne znaczenie mają informacje strategiczne, dotyczące otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Informacje te powinny dotyczyć takich zagadnień, jak:

- tendencje społeczne i demograficzne,
- stan międzynarodowych stosunków gospodarczych,
- kształtowanie się kursów walut i stóp procentowych,
- kursy akcji,
- tendencje na rynkach w danej branży.

Powinno się więc koncentrować uwagę na obserwacji cen, podatków, rozmiarze i rozmieszczeniu konkurencji, źródeł zaopatrzenia i możliwości negocjowania warunków handlowych, popytu, jego struktury i kierunków przemian, sposobów promocji własnych wyrobów i usług, oraz działań konkurencji w tej dziedzinie, opłacalności różnych kierunków działalności gospodarczej, zagrożeń, inflacji, warunków kredytowania, itd.

W ramach informacji dotyczących otoczenia wyróżnia się grupę informacji rynkowych, które zawierać powinny takie dane, jak:

- ogólne wielkości ekonomiczne determinujące dany produkt,
- polityka gospodarcza, prawodawstwo i inne działania rządu,
- poziom produkcji krajowej danego produktu,
- poziom importu,
- produkcja i import bliskich i dalszych substytutów,
- dane o nakładach o podstawowym znaczeniu,
- cele produkcyjne w narodowych planach gospodarczych,
- wielkość eksportu
- dane o postępowaniu nabywców,

Na potrzeby zarządzania działalnością gospodarczą użyteczny jest także podział informacji na:



- sygnały silne, czyli takie informacje, na których podstawie można określić wpływ na firmę oraz opracować specyficzne plany działania,
- sygnały słabe, dotyczące informacji oznaczających pojawianie się strategicznych zmian. Sygnały słabe mogą pojawiać się w:
  - ▲ rozpowszechnianiu się nowych teorii lub sposobów myślenia,
  - ▲ poglądach i stanowiskach osób znaczących w różnych obszarach życia,
  - ▲ tendencjach, w zakresie podejmowania inicjatyw, dotyczących zmian unormowań prawnych,
  - ▲ doniesieniach o kierunkach badań i odkryciach naukowych.

W zarządzaniu działalnością przedsiębiorstw istotne znaczenie ma strona jakościowa informacji.

Z tego punktu widzenia wyróżnia się:

■ Dane, czyli surowe, nie poddane analizie fakty, liczby i zdarzenia. Nadmiar danych może spowodować zakłócenia procesu decyzyjnego. Nie wszystkie z nich są jednakowo ważne; zwykle znaczna część z nich jest nieistotna z punktu widzenia wyboru ostatecznego rozwiązania. Duże znaczenie ma posiadanie umiejętności eliminacji informacji zbędnych oraz kwantyfikowanie danych niezbędnych.

■ Informacje, czyli przetworzone i przeanalizowane dane. Prawidłowe użycie danych wymaga odpowiedniego ich zgromadzenia i weryfikacji, agregacji oraz przetworzenia zgodnie z potrzebami procesu decyzyjnego.

■ Informacje kierownicze, dotyczące kierunków działania. Są to informacje dokładne, aktualne i powiązane z zadaniami. Wskazują na główne cechy danej sytuacji, przez co są użyteczne w procesach decyzyjnych.

System informatyczny sterowania systemem produkcyjnym może być oparty na koncepcji controllingu. Controlling jest systemem informatycznym integrującym i koordynującym całość procesów planowania (ustalania celów), dyspozycji (wyboru odpowiednich działań do realizacji celów), kontroli (sprawdzenia prawidłowości wykonania celów i działań) oraz zasilania w informacje. Na stworzenie takiego systemu mają wpływ cele, jakie chce się osiągnąć, oraz czynniki sytuacji, związane ze strukturą organizacyjną, technologią produkcji itp. Kształtowanie systemu planowania i kontroli polega na planowaniu planowania, czyli tzw. metaplanowaniu. Metaplanowanie odbywa się w formie zarządzania realizacją przedsięwzięć na podstawie wybranych kryteriów, wśród których wyróżnia się:

- kryteria funkcjonalne, określające zakres i charakter zadań planowych oraz ich wzajemne powiązania,
- kryteria instytucjonalne, dotyczące organizacji planowania, między innymi aspektów czasowych i szerokości zarządzania zajmujących się planowaniem,
- kryteria instrumentalne, wyodrębniające różnorodne instrumenty wspomagające procesy planowania, np. analiza wartości,
- kryteria personalne, dotyczące wyboru odpowiednich pracowników, zajmujących się planowaniem oraz wpływu systemu na motywację, zachowania itp.

System informatyczny winien być tworzony w sposób pozwalający na minimalizację zakłóceń wywołanych np. wzrostem cen, przekroczeniem zużycia ma-

teriałów, kosztów lub innymi czynnikami. W momencie powstania odchylenia system podpowiada, jak na nie zareagować, gdyż na etapie planowania określa się przyszłe, możliwe sytuacje procesu i jego otoczenia oraz sposoby postępowania. W ten sposób napotykanie w fazie realizacji trudności nie komplikują jego przebiegu. Wymagana jest jednak, odpowiednia dla konkretnej technologii, specyfikacja operacji.

Procesy kontroli i sterowania stanowią centralny punkt koordynacyjnej funkcji controllingu. W tych procesach widoczna jest najbardziej filozofia controllingu, tj. stałe nadzorowanie i analiza działań z punktu widzenia wyznaczonych celów oraz możliwe wcześnie wprowadzanie działań sterujących. Sterowanie dotyczy badania odchyleń, a także ustalenia i przeprowadzenia działań sterujących. Aby zapewnić w miarę wczesną korektę odstępstwa od wyznaczonego kierunku, ważne jest uzyskanie właściwych informacji, we właściwym czasie, właściwej formie i we właściwym miejscu. Odchylenia mogą być spowodowane przez ustalenie nierealnych celów, awarię maszyn, użycie materiałów zastępczych itp. Wprowadzając koncepcję controllingu do sterowania procesem produkcyjnym należy stworzyć system informatyczny w którym wykorzystuje się sterowanie ze sprzężeniem wyprzedzającym. Sterowanie takie eliminuje zakłócenia występujące w trakcie realizacji procesu, a wcześniej prowadzić trzeba obserwacje planowanych działań oraz otoczenia w celu określenia najbardziej prawdopodobnego przebiegu procesu.

W systemie informatycznym w sterowaniu procesami istotne są informacje z otoczenia określające niezawodność i ryzyko działań. Pozyskiwane informacje należy kontrolować pod względem jakości i przydatności, a następnie przetworzyć, tzn. wyszczególnić operacje i ich nakłady dla każdego z planów cząstkowych.

W czasie budowy bazy danych niezbędne jest spełnienie wielu wymagań, m.in.:

- wymagane jest sporządzenie dokładnych opisów stanów elementów i systemów, ujmujących odwzorowania struktur które nie zawodzą,
- konieczne jest wyspecyfikowanie czynników ryzyka z określeniem horyzontu czasowego ich oddziaływania,
- wyniki pomiarów (np. czasów pracy, czy awarii) winny być zestawione w postaci pierwotnej wraz z opisem warunków ich dokonania,
- gromadzenie wyników powinno być realizowane z przestrzeganiem zasady adekwatności zbiorów,
- statystyczna analiza wyników pomiarów musi być dokonywana z uwzględnieniem praw rządzących zbiorowością statystyczną.

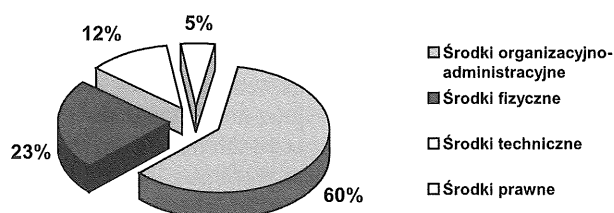
### Rodzaje ochrony informacji w systemie informatycznym



miarę rozwoju każdego przedsiębiorstwa i wzrostu jego uzależnienia od technik informatycznych, w sposób naturalny zmniejszają się możliwości kontroli zasobów informacji, która jest przechowywana i przetwarzana w systemie. Jednocześnie wzrasta wymierna wartość tych zasobów. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębior-

stwami rzadko uświadamiają sobie ryzyko związane z utratą informacji i często nie dostrzegają znaczenia zabezpieczenia swoich systemów informacyjnych. Wiele firm i instytucji wydaje znaczne środki finansowe na zakup sprzętu i oprogramowania komputerowego, natomiast zaniedbuje zabezpieczenie zasobów informacyjnych. Prowadzenie przemyślanej polityki zabezpieczenia systemu informatycznego może uchronić przedsiębiorstwa od poważnych kłopotów organizacyjnych i finansowych wynikających z niewłaściwego funkcjonowania tego systemu.

W nowej dziedzinie, jaką jest ochrona informacji, dokonuje się prób klasyfikacji i podziału zagadnień w niej występujących. Rozbieżności, jakie powstają w tych procesach, wynikają ze sposobu ich interpretacji przez autorów. Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć na przykład czy „zaporę ogniową” (firewall) jest rozwiązaniem wyłącznie sprzętowym, czy programowym. Klasyfikacji metod ochrony informacji dokonuje się w celu określenia odpowiednich środków zapobiegawczych, jakie należy stosować, aby wykluczyć lub przynajmniej zminimalizować niekorzystne zjawiska.



**Rys. 1. Szacunkowy udział poszczególnych środków w ochronie informacji**

Źródło: wg [3].

Rysunek 1. obrazuje, jak nierównomierny jest udział poszczególnych środków ochrony w procesie zapewniania bezpieczeństwa systemowi informatycznemu. Dominującą rolę odgrywają tu środki organizacyjno-administracyjne, które są podstawą do tworzenia systemu bezpieczeństwa. Na przykład pomieszczenie, w którym znajdują się komputery, zostało zabezpieczone środkami ochrony fizycznej (zamkiem szyfrowym, czujkami ruchu i systemem monitoringowym). Zabezpieczenia te mogą okazać się bezużyteczne, jeśli nie wydany zostanie formalny zakaz wprowadzania do tego pomieszczenia obcych osób. Wynika stąd wniosek, że zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa systemu informatycznego ma miejsce tylko wtedy, gdy środki ochrony stosowane są kompleksowo.

Specyfikacja polityki ochrony systemu informatycznego odbywa się zgodnie z ogólnymi zasadami bezpieczeństwa z uwzględnieniem konkretnych wymagań dotyczących zabezpieczenia określonych zasobów systemu, wyspecyfikowanych w toku oceny ryzyka. Celem polityki bezpieczeństwa jest, według [2], zdefiniowanie oczekiwań w zakresie używania komputerów i sieci oraz określeniu procedur postępowania w celu zapobiegania i minimalizowania skutków zagrożenia.

Utrzymanie bezpieczeństwa systemów informatycznych obejmuje ochronę: fizyczną, techniczną,

sprzętową, programową, organizacyjno-administracyjną oraz prawną.

## Bezpieczeństwo komputerowe

**P**od pojęciem „bezpieczeństwo komputerowe” rozumieć należy zastosowanie wszystkich dostępnych zabezpieczeń technologicznych i środków administracyjnych w celu ochrony systemu i danych przed przypadkowym lub celowym naruszeniem bądź zniszczeniem.

Nakłady ponoszone na rzecz bezpieczeństwa są bardzo wysokie, lecz straty spowodowane zaniedbaniem tego problemu mogą być niewspółmiernie wyższe. Jak dużo może kosztować przedsięwzięcie zmodyfikowania informacji w rzeczywistości będącej dezinformacją? Jak kosztowne może być niepożądane ujawnienie tajnych informacji? W wielu przypadkach może okazać się jednak, że zastosowanie elementarnych reguł bezpieczeństwa jest wystarczające, do spełnienia podstaw polityki bezpieczeństwa. Zdaniem wielu ekspertów, wiedza jest najlepszym zabezpieczeniem systemów komputerowych [3].

Bezpieczeństwo to także, według innych, niezawodność zastawów komputerowych i wykonywanie przez niego zadanych działań zgodnie z oczekiwaniami użytkownika.

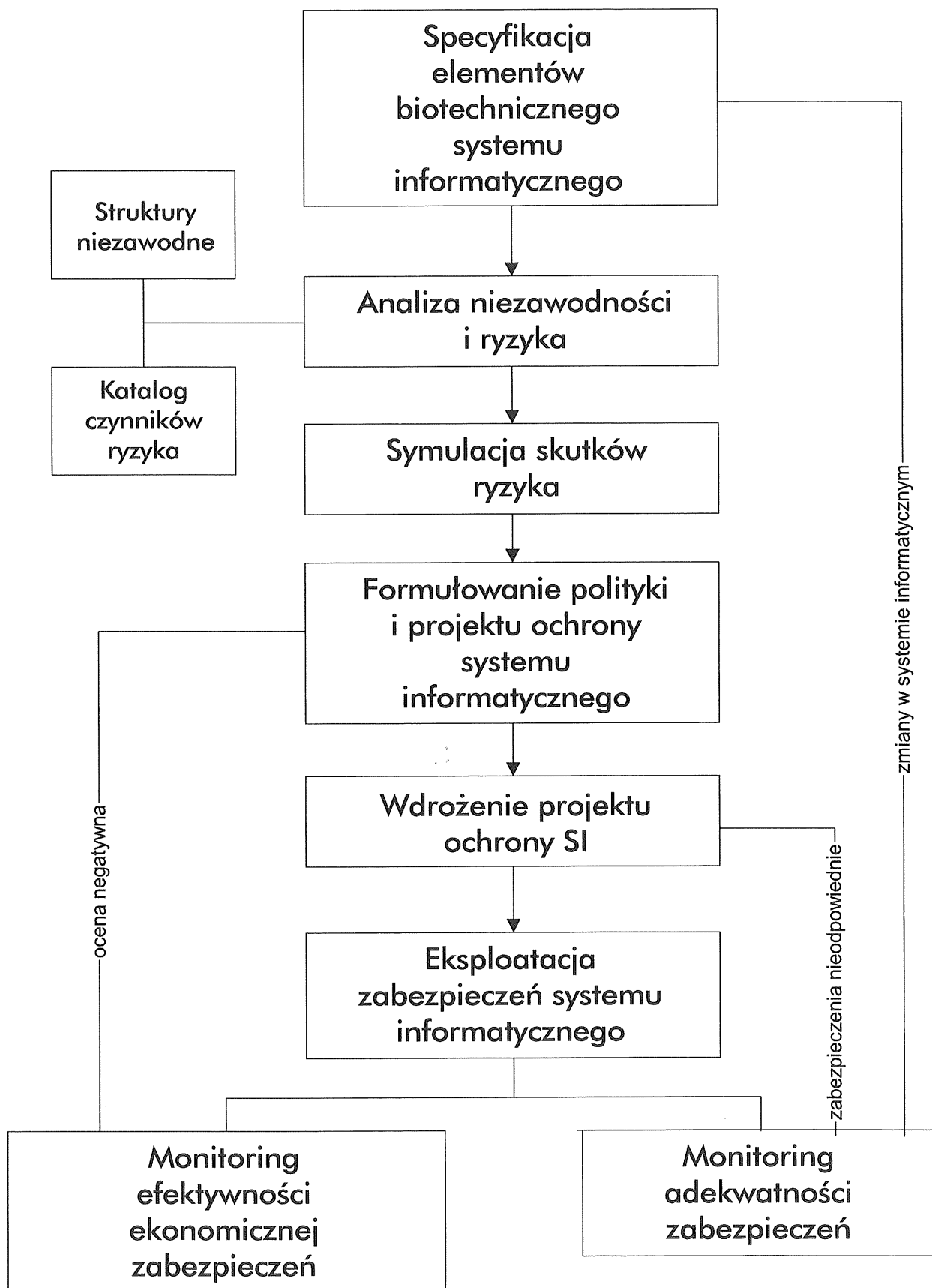
Pojęcie bezpieczeństwa systemów informatycznych jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Jednocześnie trudno sobie wyobrazić możliwość zbudowania systemu całkowicie bezpiecznego. Koszty nakładów na zabezpieczenie muszą być ekonomicznie uzasadnione, a liczba zagrożeń ciągle rośnie. Szczególnie, jeśli weźmie się również pod uwagę przestępczość komputerową. Zjawiska tego nie da się nawet jednoznacznie zdefiniować.

Przestępczość komputerowa pojawiła się wraz z intensywnym wzrostem rozwoju komputeryzacji. Zagadnienie to jest szczególnie trudne ze względu na różnice, jakie istnieją między tym, a zwykłym przestępstwem. Przede wszystkim jest ono o wiele trudniejsze do wykrycia niż pospolite przestępstwo, głównie ze względu na możliwość nieobecności przestępcy w miejscu dokonywania przez niego czynu oraz, co się z tym wiąże, znikomą ilością śladów lub wręcz ich brakiem. Wszystko to składa się na bardzo małą wykrywalność tego rodzaju przestępstw.

**Przestępstwem komputerowym** można określić wszystkie bezprawne, nie upoważnione oraz nieetyczne działania i zachowania wpływające na proces przetwarzania i (albo) przekazywania danych. Jest to najpełniejsza definicja przestępstwa komputerowego.

Przestępczość komputerową można określić jako zjawisko kryminalne, obejmujące wszelkie zachowania przestępcze związane z działaniem systemu elektronicznego przetwarzania i przekazywania danych, godzące bezpośrednio w przetwarzaną (przekazywaną) informację, jej nośnik i obieg w komputerze oraz całym systemie połączeń komputerowych. Dotyczy ona też sprzętu komputerowego oraz prawa do programów komputerowych.

Najbardziej szczegółową klasyfikację dziedzin przestępczości komputerowej posiada INTERPOL – Międzynarodowa Organizacja Policji Kryminalnych.



Rys. 2. Model ochrony systemu informatycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

Według INTERPOLU, przestępczość komputerowa to przestępczość w zakresie technologii komputerowych, a dzieli je na:

- naruszanie praw dostępu do zasobów, a w szczególności:

- ▲ *hacking*, czyli nieupoważnione wejście do systemu informatycznego,

- przechwytywanie danych,

- ▲ kradzież czasu, czyli korzystanie z systemu poza uprawnionymi godzinami,

- ▲ modyfikację zasobów za pomocą tzw. bomby logicznej, konia trojańskiego, wirusa i robaka komputerowego,

- oszustwa przy użyciu komputera, a w szczególności:

- ▲ oszustwa bankomatowe,

- ▲ fałszowanie urządzeń wejścia lub wyjścia (np. kart magnetycznych lub mikroprocesorowych),

- ▲ oszustwa na maszynach do gier,

- ▲ oszustwa poprzez podanie fałszywych danych identyfikacyjnych,

- ▲ oszustwa w systemach sprzedaży (np. w kasach fiskalnych),

- oszustwa w systemach telekomunikacyjnych, powielanie programów, w tym:

- ▲ gier we wszelkich postaciach,

- ▲ wszelkich innych programów komputerowych,

- ▲ topografii układów scalonych, sabotaż zarówno sprzętu, jak i oprogramowania.

## Systemowe zabezpieczenie systemu informatycznego

**P**roces tworzenia zabezpieczeń systemu informatycznego powinien być przeprowadzony w sposób staranny i usystematyzowany, zgodnie z przyjętą metodyką, np. według koncepcji pokazanej na rysunku 2.

Przed przystąpieniem do tworzenia zabezpieczeń należy precyzyjnie określić, które elementy systemu informatycznego podlegają ochronie.

Ustalenie elementów biotechnicznych, które powinny zostać uwzględnione w procesie zabezpieczania systemu, musi być dokonane na podstawie projektu systemu informatycznego.

Analiza niezawodności i ryzyka winna być dokonana na podstawie struktury niezawodnościowej całego systemu i struktury poszczególnych elementów biotechnicznych. Ma ona za zadanie sporządzenie katalogu czynników ryzyka, pokazującego zasoby, które należy chronić i zagrożenia, które mogą się pojawiać.

Specyfikacja czynników ryzyka służy przeprowadzeniu symulacji wskaźników ekonomicznych w przedsiębiorstwie, jako skutków ryzyka.

Wyniki przeprowadzonych symulacji pozwalają na sformułowanie polityki ochrony systemów informatycznych. Zdefiniowanie polityki ochrony może się sprowadzać do ustalenia zbioru procedur i instrukcji funkcjonujących w przedsiębiorstwie, jako formalny

dokument o nazwie „Dokument Polityki Ochrony Systemu Informatycznego”. Projekt systemu ochrony musi uwzględniać DPOSI i określać, jakie środki techniczne, organizacyjne i prawne powinny zostać zastosowane w celu realizacji przyjętej polityki ochrony.

Wdrożenie projektu systemu ochrony obejmuje dobór odpowiednich technologii, spełniających wymagania DPOSI.

Dalej dokonywana jest implementacja systemu ochrony i jego testowanie, a w szczególności monitorowanie adekwatności zastosowanych zabezpieczeń do możliwości realizacji założeń DPOSI i ocena ich efektywności ekonomicznej.

Każdorazowe zmiany w funkcjonowaniu systemu informatycznego, wymagają weryfikacji systemu ochrony.

## Podsumowanie

**B**ezpieczeństwo systemu informatycznego w przedsiębiorstwie jest jednym z elementów zarządzania ryzykiem. Ryzyko w działalności gospodarczej wiąże się z prawdopodobieństwem, rozumianym jako prawdopodobieństwo wystąpienia strat w systemie powodowanych potencjalnymi zagrożeniami. Obok informacji o czynnikach ryzyka, istotne są informacje o jego skutkach finansowych. Skutki finansowe obecności ryzyka w organizacji gospodarczej opisano w pracy [1]. Trafność szacowania poziomu ryzyka podejmowanych działań zależy od jakości informacji. Ta zależy od bezpiecznej eksploatacji systemu informatycznego. Obrazem bezpieczeństwa tego systemu jest jego poziom niezawodności. Stopień zabezpieczenia niezawodności funkcjonowania systemu informatycznego w przedsiębiorstwie kształtuje się jednak w świetle analizy skutków ekonomicznych przedsięwzięć, podejmowanych w tym zakresie. Należy jednak zwrócić uwagę na niskonakładowe przedsięwzięcia, podwyższające poziom niezawodności systemu informatycznego, tkwiące w budowaniu struktur zapewniających niezawodność tego systemu, złożonego z elementów biotechnicznych.

*Jadwiga Bizon-Górecka*

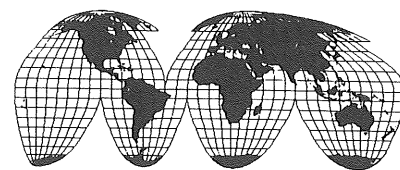
## BIBLIOGRAFIA

- [1] BIZON-GÓRECKA J., *Gra ryzykiem – źródłem sukcesu organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji”, 12/1999
- [2] ŁAKOMY M., *Jak opracować politykę bezpieczeństwa sieci?*, Computerworld Raport Polska, 1998.
- [3] MOLSKI M., *Podstawy bezpieczeństwa systemów informatycznych*, MSG Media, Bydgoszcz 1997.
- [4] STAWOWSKI M., *Ochrona informacji w sieciach komputerowych*, ArsKom, Warszawa 1998.

Autorka – dr. hab., profesor Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.



# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

## Dołączanie kompetencji klienta

**C.K. Prahalad, V. Ramaswamy**  
*Co-opting customer competence*, „*Harvard Business Review*”  
January-February 2000, s. 79–87.

C.K. Prahalad jest profesorem w University of Michigan Business School w Ann Arbor, współautorem książki *The core competence of the corporation*. V. Ramaswamy jest wykładowcą marketingu w University of Michigan Business School.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą włączać doświadczenia konsumenta w swoje modele decyzyjne. Wynika to ze zmiany sposobów konkurencji. Dotychczas konkurencja przypominała bowiem klasyczny teatr: na scenie aktorzy odgrywają ściśle określone role, widzowie płacą za bilety, zajmują swoje miejsca i oglądają grę aktorów. Tymczasem, w ostatnim dziesięcioleciu scena się zmieniła i biznes przypomina raczej eksperymentalny teatr lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych – każdy może być częścią sztuki. Deregulacja, globalizacja, technologiczna konwergencja i szybki rozwój Internetu zachwiały klasycznym podziałem ról.

Weźmy przykład relacji pomiędzy Fordem, a jego głównymi dostawcami. Dostawcy stali się bliskimi współpracownikami firmy, mającymi wpływ na rozwój opracowywanych przez nią nowych modeli. Z drugiej strony jednak, negocjują ceny dostarczanych przez siebie części i materiałów; konkurują też między sobą. Trudno więc określić ich rolę jako zwykłych dostawców części dla Forda.

Podobnie rzecz się ma z dystrybutorami. I tak na przykład, Wal-Mart jest więcej niż dystrybutorem produktów Procter & Gamble. Wspólnie z P&G analizuje bowiem informacje o dziennej sprzedaży i aktywnie uczestniczy w procesie zarządzania zapasami firmy. W niektórych sytuacjach jednak staje się bezpośrednim konkurentem Procter & Gamble. Ostatnio na przykład wypuścił na rynek własny proszek „Sam’s American Choice”, który staje się konkurencją dla popularnej marki Proctera „Tide”.

Zmiana dynamiki i charakteru konkurencji spowodowała wiele dyskusji tak w środowisku praktyków, jak i teoretyków. Coraz częściej mówi się o tzw. konkurencji rodzinnej – aliansach, sieciach współpracy pomiędzy organizacjami. Niestety, w dyskusjach tych zapomina się o kliencie jako głównym agencie zmiany w systemie konkurencji (patrz tab. 1).

Dzięki Internetowi klienci włączyli się w dialog z producentami dóbr i usług. O tym, co dzieje się na rynku, dowiadują się bezpośrednio od innych klientów; nie są też szczególnie uzależnieni od firm. Co więcej, dialog ten wymknął się spod kontroli organizacji. Rynek stał się forum, na którym klienci odgrywają aktywną rolę w procesie kreowania wartości i konkurencji o nią. Szczególne znaczenie w procesie konkurencji odgrywa ich wiedza, posiadane umiejętności, chęć eksperymentowania i uczenia się.

Koncepcja wyróżniających kompetencji jako źródła przewagi konkurencyjnej ma swoje korzenie w dywersyfikacji organizacji. Wraz z tym procesem menedżerowie za-

częli traktować firmę bardziej jako zbiór kompetencji niż portfel jednostek biznesowych. Dzięki temu lepiej mogli oni identyfikować szanse i sposoby wykorzystania aktywów niematerialnych.

W ostatniej dekadzie sytuacja zmieniła się o tyle, że menedżerowie zaczęli wykorzystywać w walce konkurencyjnej również kompetencje swoich dostawców i dystrybutorów. Przez ten czas jednostką analizy strategicznej przestała być pojedyncza firma, a stała się nią rodzina linii biznesowych, później zaś tzw. pogłębione przedsiębiorstwo czyli organizacja wspomagana przez dostawców.

Rozpoznanie klientów jako źródła kompetencji powoduje zmianę w sposobie myślenia o konkurencji. Kompetencja jest teraz funkcją wiedzy dostępnej w całym systemie – sieci producentów, dostawców, partnerów, inwestorów i klientów (patrz tab. 2).

### Klient jako konkurent

**M**enedżerowie zaczęli już traktować klientów jako źródło kompetencji, muszą jednak nauczyć się uwzględniać ich rolę w procesie konkurencji. Jeszcze kilka lat temu przedsiębiorstwa miały dużo lepszy dostęp do informacji niż konsumenci indywidualni. To pozwalało ustalać ceny na podstawie własnych kosztów oraz sposobu postrzegania i oceny wartości produktów i usług oferowanych na rynku. Dzięki Internetowi, zarówno organizacje, jak i pojedynczy klienci mają dostęp do podobnych informacji, co znacznie osłabia władzę firm.

Uzbrojeni w wiedzę klienci śmieiej stają do negocjowania cen i terminów z przedsiębiorstwami. Rzecz jednak nie polega na tym, że zmienia się sposób negocjacji z organizacjami, ale w tym, że zmienia się cały mechanizm ustalania cen przez firmy. Popularność takich linii biznesowych, jak eBay, czy Priceline.com pokazuje, że aukcyjny sposób ustalania cen będzie się upowszechniać. Z punktu widzenia klienta, ten sposób jest o tyle korzystny, że cena rzeczywiście odzwierciedla użyteczność (czyli wartość) produktu lub usługi. Klient płaci więc tylko za to, czego potrzebuje on, a nie za to, czego potrzebuje firma.

Nie należy oczekiwać, że tradycyjny sposób ustalania cen zniknie bezpowrotnie. Organizacje muszą jednak uwzględnić fakt, że klienci mają większą wiedzę na temat oferowanych produktów, są świadomi swych wyborów oraz siły na rynku. Coraz więcej rynków i branż zacznie więc odczuwać presję związaną ze stosowaniem aukcyjnego sposobu ustalania cen.

### Przygotowanie organizacji

**P**rzygotowywanie organizacji do sprostania kompetencjom klientów w wa-

runkach nowej ekonomii wymagać będzie kolosalnych zmian w systemie zarządzania i strukturze organizacyjnej. W pierwszej kolejności zmianom muszą ulec obowiązujące standardy finansowe. Wymagane jest uwzględnienie wartości intelektualnych, niematerialnych.

Systemy w rachunkowości, jakich używają obecnie firmy, przystosowane są do stabilnego otoczenia, gdzie najważniejsze aktywa to aktywa materialne (zapasy, grunty, nieruchomości). Powiększanie tego rodzaju aktywów jest traktowane jako inwestycja kapitałowa, podczas gdy takie wydatki na aktywa niematerialne, np. szkolenie pracowników, oznaczają nic więcej jak tylko koszty firmy. Tymczasem kompetencja klientów jest rodzajem wiedzy i umiejętności, a więc elementem aktywów. Powinna zatem być traktowana jako składnik kapitału.

W tradycyjnym systemie rynkowym organizacje koncentrują się na jak najlepszej alokacji kosztów, bo to koszty są podstawą ustalania cen. W miarę jednak jak system aukcyjny zyskuje na popularności, zmniejsza się znaczenie alokacji. Firmy będą musiały zastosować do oceny swej pozycji i wyników pracy personelu zasady zarządzania projektami, w miejsce wszechobec-

nych i ciągle korygowanych budżetów kwartalnych i rocznych. Tylko dzięki temu menedżerowie będą w stanie na bieżąco oceniać zespoły pracownicze oraz w każdej chwili zmieniać ich skład lub zadania.

Konsekwencje konkurowania na rynku jako forum dla wszystkich, będą miały także inne, bardziej drastyczne skutki. Zaangażowanie w dialog z klientami o różnorodnych potrzebach może procentować tylko w przypadku firm elastycznych. W rzeczywistości oznacza to, że żadna część organizacji nie może pozostać stabilna i niezmienna; w przyszłości firmy zostaną zmuszone do ciągłej rekonfiguracji swych zasobów – ludzi, maszyn, infrastruktury i kapitału – przy jak najmniejszym wysiłku.

Tworzenie elastycznej organizacji nie pozostanie bez wpływu na pracowników. Jak większość radykalnych zmian, spowoduje to wiele napięć i stresów, ponieważ elastyczność pojedynczych ludzi ma swoją granicę. To jest m.in. powód, dla którego nowo powstające firmy mają mniej problemów z dostosowaniem się do wymogów rynku. Dużo łatwiej jest bowiem zacząć coś od nowa, niż usprawniać stare. Tak więc, menedżerowie muszą uwzględniać opór wobec zmian swych pracowników i nauczyć się

Tab. 1. Role klientów w konkurencji

	Klient jako "widownia" w grze konkurencyjnej			Klient jako "aktor" w grze konkurencyjnej
	przekonywanie grup klientów	transakcje z klientami indywidualnymi	długoterminowe relacje z indywidualnymi klientami	klienci jako współtwórcy wartości
okres	lata 70. wczesne 80.	późne lata 80., wczesne 90.	lata 90.	po roku 2000
Charakter konkurencji i rola klienta	Klienci postrzegani jako pasywni odbiorcy dóbr i usług			Klienci jako część sieci powiązań, współkreują wartość dodaną; są współpracownikami, współtwórcami i konkurentami
Sposób myślenia menedżerów o kliencie	Klient jest traktowany bezimiennie, grupy klientów są określane przez firmę	Klient jest traktowany bardziej indywidualnie, chociaż ciągle jak dana statystyczna	Klient jest osobą, relacje z nim oparte są na szacunku i zaufaniu	Klient jest nie tylko wartością indywidualną, ale także częścią systemu społeczno-kulturowego firmy
Interakcje firma-klient, rozwój produktów i usług	Tradycyjne badania rynku, produkty i usługi są tworzone bez przywiązywania większej wagi do informacji zwrotnych	Stopniowe przechodzenie od sprzedawania produktów do pomagania klientom w zaspokojeniu potrzeb, większa rola informacji zwrotnych	Wnikliwa obserwacja zachowań klientów, zmiany w ofercie bazują na głębokim zrozumieniu klientów	Firmy i główni klienci odgrywają taką samą rolę w edukacji
Cel i sposób komunikacji	Komunikacja jednostronna	Marketing na podstawie baz danych, komunikacja dwustronna	Marketing oparty na relacjach, komunikacja dwustronna	Aktywny dialog z klientami



Tab. 2. Przesuwanie wyróżniających kompetencji

	Przedsiębiorstwo	Rodzina/sieć firm	Pogłębiona sieć
Jednostka analizy	Przedsiębiorstwo	"Pogłębione" przedsiębiorstwo, czyli firma wraz z partnerami i dostawcami	Cały system - firma, dostawcy, partnerzy i klienci
Zasoby	Wszystko, co dostępne wewnątrz firmy	Dostęp do kompetencji i inwestycji innych firm	Dostęp do kompetencji i inwestycji innych firm i klientów
Źródło kompetencji	Wewnętrzne procesy firmy	Uprzywilejowany dostęp do firm w ramach sieci	Infrastruktura umożliwiająca aktywny dialog z klientami
Źródła wartości dodanej przez menedżerów	Kształcenie i budowanie kompetencji	Sprawne kierowanie współpracą z partnerami	Włączanie kompetencji klientów, wykorzystywanie doświadczeń i kształtowanie oczekiwań klientów
Kreowanie wartości	Autonomiczne	Współpraca z partnerami	Współpraca z partnerami i klientami
Źródła napięć	Autonomia jednostek biznesowych, a wzmocnienie wyróżniających kompetencji	Partner jest jednocześnie współtwórcą wartości dodanej i konkurentem	Klient jest jednocześnie współtwórcą wartości i konkurentem

negocjować warunki przemian. Uczenie się, szkolenie i umiejętność przekazywania wiedzy staną się podstawowymi przymiotami kadry zarządzającej. Podobnie, jak umiejętność przyciągania i zatrzymywania w firmie właściwych osób.

Może to zabrzmieć paradoksalnie, ale szybka zmiana wymaga, aby organizacje miały swoje stabilne centrum. Wokół niego można będzie zbudować plan zmian organizacyjnych. Jakkolwiek produkty, usługi czy kanały dystrybucji mogą się zmieniać w dowolny sposób, to ludzie – nawet ci podatni i pozytywnie nastawieni do zmian – ciągle potrzebują emocjonalnego wsparcia. Zadaniem menedżerów

stanie się więc zapewnienie pewnej stabilności w całym procesie zmian. Jedynym sposobem jest w takiej sytuacji wypromowanie systemu silnych wartości i norm organizacyjnych.

Stworzenie firmy, której działalność opiera się na jasnych i silnych wartościach, nie jest zadaniem łatwym. Dużo łatwiej jest je określić, niż później postępować według nich. Różnorodność stanowisk i ludzkich charakterów dodatkowo komplikuje sprawę. Prawdziwym wyzwaniem staje się wsparcie norm i wartości właściwym przywództwem – jednocześnie energicznym intelektualnie i ogarniającym sprawy administracyjne.

Reasumując, źródłem przewagi konkurencyjnej stanie się szybsza niż u konkurentów umiejętność odczytywania słabych sygnałów otoczenia, interpretowania ich konsekwencji oraz rekonfiguracji zasobów. Innymi słowy, nie chodzi o to, aby biec szybciej, ale szybciej i inteligentniej myśleć.

Nowym wyzwaniem dla menedżerów staje się kreowanie przyszłości poprzez wykorzystanie kompetencji całego systemu powiązań, w tym kompetencji klientów. Jeśli organizacje mają sprostać wymaganiom nowej gry konkurencyjnej, muszą stać się naprawdę jej częścią.

*Opr. dr Grażyna Aniszewska*

## KRONIKA TNOiK

75 lat TNOiK  
1925 - 2000

30 marca 2000 roku w sali kominkowej „Domu Technika” NOT w Warszawie odbyło się, z inicjatywy Fundacji Nowoczesnego Zarządzania, spotkanie Prezydium Zarządu Głównego TNOiK z członkami honorowymi Towarzystwa.

Spotkanie miało charakter uroczystego obiadu „czwartkowego” wydanego dla uczczenia jubileuszu 75-lecia powołania do życia TNOiK. W miejscu spotkania, 75 lat temu, profesor Karol Adamiecki wraz z innymi założycielami odbył pierwsze zebranie powołanej do życia organizacji mającej wówczas nazwę „Instytut Naukowej Organizacji”, z której wywodzi

się TNOiK. Fakt ten był powodem zorganizowania niezwykle miłego i uroczystego, wspólnego spotkania, które zgromadziło 22 członków honorowych TNOiK oraz członków Prezydium.

W uroczystości uczestniczyli następujący członkowie honorowi TNOiK: Prof. dr inż. Zygmunt ZBICHORSKI – prezes honorowy Towarzystwa, prof. dr hab. Stefan KWIATKOWSKI, prof. dr hab. Jerzy TRZCIENIECKI, prof. dr hab. Tadeusz BILIŃSKI, prof. dr hab. Władysław RADZIKOWSKI, prof. dr hab. Henryk SADOWNIK, prof. dr hab. Stanisław SUDOŁ, prof. dr hab. inż. Adam S.TREMBECKI,

prof. dr Tadeusz BUJAK, mgr Zygmunt JENNER, prof. dr hab. Zbigniew MARTYNIAK, doc. dr hab. inż. Anna PRZYBYLEK-BORACZYŃSKA, dr Czesław SKRZYPEK, prof. dr hab. Jerzy KURNAL, prof. dr hab. Ryszard BOROWIECKI, mgr Włodzimierz K. HAUSNER, prof. dr hab. Tadeusz B. JAWORSKI, prof. dr hab. inż. Romuald KOLMAN, mgr Zbigniew OLESZCZYŃSKI, dr Stanisław RAKOWICZ, prof. dr hab. Alicja SAJKIEWICZ, prof. dr hab. Witold A. WERNER.

Gospodarzami spotkania byli: prezes Zarządu Głównego TNOiK prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiec-

ki i prezes Fundacji Nowoczesnego Zarządzania Włodzimierz Hausner, którzy powitali zaproszonych gości, a szczególnie prezesa honorowego TNOiK, profesora Zygmunta Zbichorskiego, byłych prezesów Towarzystwa: profesora Stefana Kwiatkowskiego, profesora Henryka Sadownika, dr. Stanisława Rakowicza. Prezes ZG TNOiK prof. Ryszard Borowiecki, nawiązując do 75-letniej tradycji TNOiK, podkreślił zasługi Towarzystwa dla rozwoju nauk o zarządzaniu oraz aktualne jego osiągnięcia.

Za bardzo interesujące uznano wystąpienie dr. Alojzego Czecha, działacza Oddziału TNOiK w Katowicach, który od lat z prawdziwą

pasją zgłębia historię TNOiK. Przypomniał działalność międzynarodową TNOiK w czasach II Rzeczypospolitej, co było niezwykle ciekawym wątkiem historycznym, inspirującym uczestników spotkania do dalszych wypowiedzi.

Uroczystość przebiegła w atmosferze wspomnień o początkach działalności Towarzystwa, a szczególnie o założycielach TNOiK, wybitnych polskich naukowcach, jakimi byli przede wszystkim profesor Karol Adamecki i profesor Tadeusz Kotarbiński.

Wśród materiałów, które otrzymali członkowie honorowi, znalazł się założony przez Karola Adameckiego „Przegląd Organizacji”,

książka z krakowskiej konferencji TNOiK-CECIOS *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw* oraz książka autorstwa profesora Zbigniewa Martyniaka i dr. Alojzego Czecha *Karol Adamecki. Życie i dzieło*.

Jak na taką uroczystość przystało, był oczywiście ogromny tort, wspomnienia, towarzyszące temu anegdota ... Jeden z zaproszonych gości, Zygmunt Jenner pokusił się o rymowaną refleksję, której fragment przywołam: „*Jakże bieg czasu wartki, wszak minęły już trzy ćwiartki*”.

Opr. Małgorzata Sarełto

## Klub Profesjonalnych Menedżerów w Łodzi

75 lat TNOiK  
1925 - 2000

W ślad za podjętą przez ZG TNOiK inicjatywą utworzenia Klubu Profesjonalnych Menedżerów, również w Łodzi, przy Łódzkim Oddziale TNOiK powołano do życia Klub Profesjonalnych Menedżerów Województwa Łódzkiego.

Posiedzenie inauguracyjne Klubu odbyło się 14 września 1998 roku, w hotelu Grand-Orbis SA przy ul. Piotrkowskiej. W posiedzeniu udział wzięło grono osób od lat związanych z Łódzkim Oddziałem TNOiK oraz reprezentanci środowiska menedżerskiego związanego z Łodzią: dr hab. Jerzy Różański – prezes Ł/O TNOiK, dr Jarosław Sokołowski – wiceprezes Ł/O TNOiK, mgr inż. Grzegorz Jegier – członek zarządu Ł/O TNOiK, wiceprezes dyr. Okręgu PBK w Łodzi, inż. Wojciech Jabłoński – dyrektor Ł/O TNOiK, mgr Janusz Jeliński – członek zarządu Ł/O TNOiK, prof. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski – prodziekan Wydz. Ekonom. Socjolog. UŁ, mgr Andrzej Szukalski – prezes Związku Banków Polskich, dr Marek Kubiak – dyrektor Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi, mgr inż. Jacek Markunas – odpowiedzialny za przygotowania projektów plastycznych w Ł/O TNOiK (projektant statuetek), mgr Ryszard Polański – prezes „Wólczanki” SA, mgr Zbigniew Kausa – prezes spółki „METGAL” w Łodzi, mgr Mieczysław Zyner – dyrektor hotelu Grand-Orbis SA w Łodzi, gospodarz spotkania.

Na kolejnych posiedzeniach Klubu przyjęto proponowaną przez ZG TNOiK deklarację programową, regulamin działalności Klubu oraz wybrano Kapitułę Klubu. Dziekanem Klubu wybrano pana Andrzeja

Szukalskiego, prezesa Związku Banków Polskich, od lat związanego z Łodzią, jej instytucjami bankowymi i gospodarką regionu. W ramach działalności Klubu utworzono cztery grupy problemowe, których zadaniem jest integracja kadry kierowniczej działającej w pewnych wyodrębnionych i ważnych jednocześnie obszarach. Zaliczono do nich:

- zarządzanie organizacjami gospodarczymi,
- finanse, bankowość i ubezpieczenia,
- samorządy lokalne,
- ochronę środowiska.

Każda z wymienionych wyżej dziedzin ma swych przedstawicieli w Kapitulie Klubu. Wyodrębnienie tych dziedzin działalności ma charakter wstępny, natomiast ideą generalną przyświecającą łódzkiemu klubowi jest integrowanie kadry menedżerskiej działającej we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego, a nie jedynie w działalności typowo biznesowej.

Warto także zauważyć, że rozpoczęcie działalności łódzkiego Klubu zbiegło się w czasie z wprowadzeniem reformy administracyjnej i nowym podziałem administracyjnym kraju na szesnaście województw. W związku z tym, działalność Klubu ukierunkowano na szeroką integrację środowiska menedżerskiego działającego w nowym dużym województwie łódzkim. Stąd, ważnymi zagadnieniami, które pojawiły się w działalności Klubu, stały się problemy zarządzania regionem, funkcjonowania jego struktur przestrzennych, społeczno-gospodarczych oraz zagadnienia kształtowania środowiska naturalnego i społecznego. Profesjonalne zarządzanie niezbędnym jest bowiem

dzisiaj nie tylko w działalności stricte gospodarczej, ale we wszystkich obszarach życia społeczno-gospodarczego, gdzie zaspokajane są istotne potrzeby społeczne oraz wydawane są pieniądze publiczne bądź prywatne.

W trakcie dotychczasowej działalności odbyło się około dziesięciu spotkań klubowych, przy czym znaczna ich część miała miejsce z udziałem zaproszonych gości z kierowniczych środowisk gospodarczych i administracyjnych województwa łódzkiego. Tematyka spotkań dotyczyła następujących zagadnień:

- rola gmin w nowej strukturze administracyjnej kraju,
- zagadnienia finansowania rozwoju gmin,
- reforma emerytalna, a kształtowanie dochodów menedżerów,
- problemy walutowe integracji z Unią Europejską,
- wykorzystywanie nowych produktów bankowych w działalności przedsiębiorstw i jednostek terytorialnych,
- zagadnienia rozwoju gospodarczego Łodzi i regionu łódzkiego oraz przemysłu lekkiego w tym regionie.

W dniach 15–16 grudnia ub.r. zorganizowano konferencję nt. „Założenia reformy ustrojowej w Polsce” (pod patronatem marszałka województwa łódzkiego). Celem konferencji było przybliżenie jej uczestnikom głównie przedstawicielom samorządów gmin i nowo formujących się samorządów powiatowych i wojewódzkich, celów i narzędzi realizacji wdrażanej właśnie reformy samorządowej.

Ważnym elementem działalności Klubu są spotkania z przedstawicielami władz miasta i województwa w osobach m.in. prezydenta Łodzi, marszałka województwa łódzkiego, wicewojewody łódzkiego, a także parlamentarzystów łódzkich.

W toku prac Klubu uznano, że istotnym elementem jego działalności, promującej środowisko menedżerów, a także działalność samego Klubu i Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, powinna być doroczna nagroda przyznawana najwybitniejszym menedżerom województwa. Tak powstał pomysł przyznawania również w Łodzi corocznie Statuetek Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego. Prawie pół roku trwały prace nad stworzeniem zasad i regulaminu konkursu na statuetkę, rozpropagowaniem idei konkursu w regionie łódzkim, opracowaniem projektu samej statuetki i przygotowaniem organizacyjnym konkursu.

Kampania konkursowa ruszyła na początku grudnia 1999 roku. Za pośrednictwem mediów (patronat medialny OTV Łódź, Radia Łódź i dziennika *Wiadomości Dnia*) oraz poprzez członków i sympatyków Klubu rozpowszechniony został kwestionariusz ankiety kandydata na Profesjonalnego Menedżera Ziemi Łódzkiej. Zgodnie z regulaminem konkursu, kandydatów zgłaszano w czterech obszarach tematycznych (zgodnych z grupami tematycznymi w działalności Klubu).

Do końca roku zgłoszono łącznie 44 kandydatów. Kapituła Klubu powołała Radę Naukową pod przewodnictwem prof. dr. hab. Marka Belki, której zadaniem było wyłonienie grona osób nominowanych do nagrody.

Rada nominowała 15 kandydatów, reprezentujących wszystkie kategorie konkursowe, przy czym najlicniejsza grupa nominatów została wyłoniona w kategorii „zarządzanie organizacjami gospodarczymi” (5 osób), następnie w kategorii „samorządy lokalne” (4 osoby). W pozostałych dwu kategoriach wyłoniono po trzech nominowanych.

Spośród zaproponowanych nominatów Kapituła Klubu dokonała wyboru osób nagrodzonych Statuetką Profesjonalnego Menedżera Województwa Łódzkiego.

Finał konkursu odbył się 2 lutego br. w zabytkowych salach Muzeum Miasta Łodzi (Pałac Poznańskiego). W obecności licznych gości, przedstawicieli władz miasta i województwa, prezydenta Miasta Łodzi, marszałka województwa, parlamentarzystów, przedstawicieli świata nauki i praktyki gospodarczej, przedstawiciela ZG TNOiK dr. Jerzego Czarnoty, wręczono statuetki zwycięzcom i honorowe dyplomy osobom nominowanym.

W kategorii „zarządzanie organizacjami gospodarczymi” statuetkę otrzymali:

**Marek Załóg** – prezes Zarządu „Dobropasz” sp. z o.o. – Grupa Rolimpex, z Dobroszyc koło Radomska, drugiej co do wielkości w kraju firmy paszowej, za prowadzenie procesu przekształcenia i prywatyzacji firmy oraz osiągnięcie przez nią wspomnianej wyżej wysokiej pozycji rynkowej.

**Andrzej Goździk** – dyrektor firmy „Ceramika” w Paradyżu koło Piotrkowa Tryb., drugiego po firmie Opoczno SA polskiego producenta płytek ceramicznych, za przeprowadzenie procesu powstania i dynamicznego rozwoju prywatnego przedsiębiorstwa działającego na bardzo konkurencyjnym rynku.

W kategorii „bankowość, finanse i ubezpieczenia”, statuetkę otrzymała **Jadwiga Siutowicz** – dyrektor VI Oddziału Banku Pekao SA w Łodzi za wybitny wkład w restrukturyzację finansową wielu łódzkich przedsiębiorstw.

W kategorii „samorządów lokalnych”, statuetkę otrzymał burmistrz Ozorkowa **Jerzy Janicki**, za wybitne osiągnięcie w rozwoju infrastruktury miasta i specjalnej strefy ekonomicznej.

Nie przyznano statuetki w kategorii „ochrona środowiska”. Natomiast na wniosek Zarządu Ł/O TNOiK oraz członków Kapituły Klubu, piątą statuetkę, niejako poza konkursem, prezes Ł/O TNOiK dr. hab. Jerzy Różański wręczył **panu Andrzejowi Szukalskiemu**, dziekanowi Klubu, wieloletniemu dyrektorowi i prezesowi łódzkich banków, prezesowi Związku Banków Polskich, za wybitny wkład w rozwój gospodarczy regionu łódzkiego oraz rozwój polskiej bankowości.

Uroczystości zakończyły wywiady telewizyjne, radiowe i prasowe z laureatami konkursu. W zgodnej opinii uczestników i większości łódzkiego środowiska, konkurs był bardzo udaną imprezą, promującą miasto, region i ludzi działających w jego gospodarce. Należy sądzić, że konkurs stanie się trwałym elementem działalności Towarzystwa w regionie łódzkim, przyczyni się do promocji regionu oraz integracji środowisk gospodarczych, samorządowych i administracyjnych ziemi łódzkiej.

Opr. **Jarostaw Sokółowski**  
wiceprezes Oddziału Łódzkiego TNOiK