

przegląd

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

9/2011



- Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw – *Rafał Krupski* 3
- W poszukiwaniu renty... – *Ewa Stańczyk-Hugiet* 6
- Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa – *Adam Stabryła* 9
- Orientacja na wartość w zarządzaniu przedsiębiorstwem – *Andrzej Jaki* 13
- Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji – *Mariusz Rogalski* 17
- Efekt zarażania – od upadku Lehman Brothers do greckiego kryzysu – *Sławomir Wyciślak* 21
- Psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności w biznesie – *Paweł Kazibudzki* 23
- Makrospołeczne otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło barier etycznego zarządzania – opinie menedżerów i przedsiębiorców – *Jerzy Szczupaczyński* 27

FINANSE

- Przepływy pieniężne w ocenie efektywności inwestycji – współczesne podejście – *Aneta Szóstek* 32

CONTROLLING

- Model *controllingu* na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego – *Eryk Głodziński* 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zanim podejmiesz tę wielką decyzję... – „Harvard Business Review” – opr. *Jan Polowczyk* 44

Pamięci Profesora Bera Hausa 48



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 9 (860) 2011

Rada Programowa

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbańczyk

Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelna
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,
Janusz M. Lichtarski, Jan Polowczyk,
Dariusz Zarzecki

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 22 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Korespondenci:

Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski; Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 42 639 82 34; Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

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

Łamanie: bloor | studio graficzne
Okładka: studio digitouch.pl
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przeglądu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelew prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, 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 2011 r.:

- ☐ kwartalna – 60 zł brutto,
- ☐ półroczna – 120 zł brutto,
- ☐ całoroczna – 240 zł brutto.

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

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 przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania.

Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ☐ przysyłanie • artykułów naukowych (wraz z bibliografią i przypisami) do 9 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów • recenzji – objętość tekstu do 4 stron • sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych – objętość tekstu do 4 stron;

- ☐ przysyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną;

- ☐ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;

- ☐ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw

Rafał Krupski

Zagadnienia wstępne

W tekście *Dyskusja o treści strategii* („Przegląd Organizacji” nr 6/2010) zaproponowano model planowania strategicznego wraz z poziomem taktyczno-operacyjnym. Jego elementami są: zasoby i filtr okazji na poziomie strategicznym oraz wykorzystywane okazje w formie projektów na poziomie taktyczno-operacyjnym. Propozycja dotyczy sytuacji, w których kontekst niepewności uniemożliwia podejmowanie decyzji strategicznych w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych. W badaniach empirycznych starano się pośrednio zweryfikować ten model, próbując zidentyfikować przede wszystkim skalę orientacji zasobowej planowania strategicznego („Przegląd Organizacji” nr 5/2011). Przyjęto przy tym, że najlepszym uogólnieniem różnych treści strategii jest wyodrębnienie dwóch orientacji strategicznych: rynkowej i zasobowej. Otrzymane wyniki sugerują, że skala orientacji zasobowej jest znaczna – zwłaszcza w przypadku firm usługowych i tych o działalności mieszanej, a w innym przekroju – w przypadku firm małych i średnich. Celem tego artykułu jest natomiast przedstawienie wyników badań empirycznych w zakresie ewentualnego związku pomiędzy turbulencją

(zmiennością) otoczenia a rodzajem orientacji strategicznej: rynkowej lub zasobowej. Jest to jednocześnie jeden z ważnych celów realizowanego przeze mnie projektu N N115003938.

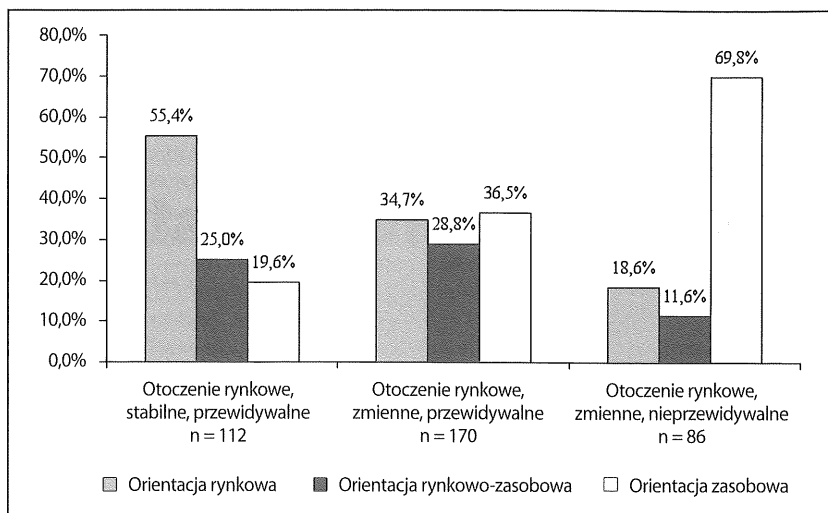
Krótko o metodzie badań

Sposób pomiaru orientacji strategicznych: rynkowej i zasobowej oraz metodę badań horyzontu planowania strategicznego przedstawiono już w poprzedniej publikacji („Przegląd Organizacji” nr 5/2011). W tym fragmencie badań przyjęto założenie o istnieniu związku pomiędzy zmiennością otoczenia egzemplifikowaną trzema stanami: otoczenie stabilne, przewidywalne, otoczenie zmienne przewidywalne oraz otoczenie zmienne nieprzewidywalne. Ankietowani (przeważnie członkowie zarządów 368 firm) deklarowali jeden z tych typów zmienności w przekroju wyodrębnionych rodzajów otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego. Każdej realizacji w ten sposób wyodrębnionej zmiennej przypisywano jeden z trzech rodzajów orientacji strategicznych, tj.: rynkową, zasobową i dodatkowo zidentyfikowaną rynkowo-zasobową (będącą swoistą hybrydą dwóch podstawowych, dla której różnice w deklarowanych horyzontach planowania zasobów i rynków były nieistotne).

Tab. 1. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Przykład wyników badań

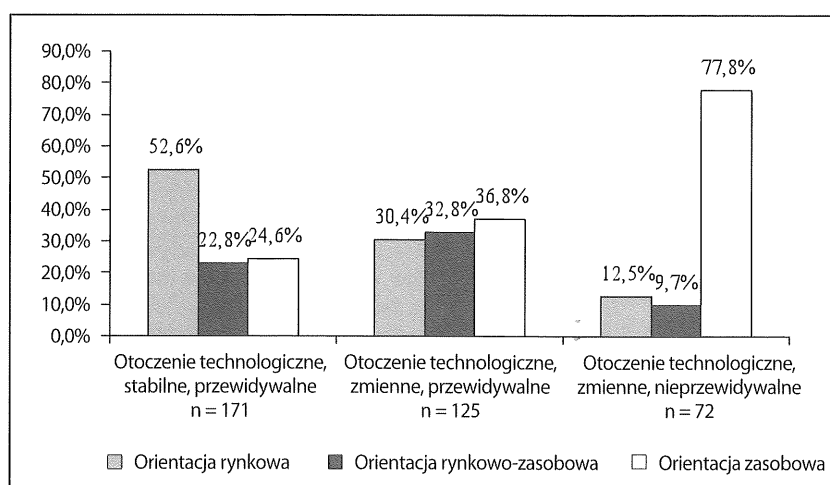
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	Orientacja rynkowa (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	Orientacja rynkowo-zasobowa (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	Orientacja zasobowa (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie rynkowe, stabilne, przewidywalne n = 112	62	55,4%	28	25,0%	22	19,6%
Otoczenie rynkowe, zmienne, przewidywalne n = 170	59	34,7%	49	28,8%	62	36,5%
Otoczenie rynkowe, zmienne, nieprzewidywalne n = 86	16	18,6%	10	11,6%	60	69,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.



Rys. 1. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Przykład wyników badań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.



Rys. 2. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów otoczenia technologicznego. Przykład wyników badań

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.

Wyniki badań empirycznych

Wyniki badań ujawniają przede wszystkim odsetek firm o strategicznej orientacji rynkowej, rynkowo-zasobowej i zasobowej, mających otoczenie stabilne – przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne (a wszystko to w przekroju otoczenia rynkowego, technologicznego i społecznego oddzielnie dla perspektywy myślenia i perspektywy decyzji – por. „Przegląd Organizacji” nr 5/2011). Przykład jednego z takich przekrojów badawczych przedstawia tabela 1 i rysunek 1.

Z tabeli 1 i rysunku 1 wynika, że w przypadku otoczenia rynkowego im ono jest bardziej turbulentne (zmienne), tym większy odsetek firm ma orientację zasobową planowania strategicznego i odwrotnie – im otoczenie rynkowe jest bardziej stabilne, przewidywalne, tym większy odsetek firm ma orientację rynkową

planowania strategicznego. Identyczne związki, ale dotyczące otoczenia technologicznego, prezentuje rysunek 2.

Ze względów edytorskich nie przedstawiono innych tabelarycznych i graficznych zestawień, ale niezależnie od rodzaju otoczenia (rynkowego, technologicznego i społecznego) oraz analizowanej perspektywy myślenia lub decyzji zawsze jest tak samo – zdecydowanie największy odsetek firm działających w otoczeniu nieprzewidywalnym ma orientację zasobową. Prawidłowości z perspektywy myślenia, niezależnie od rodzajów otoczenia, są przy tym następujące:

- procent firm o orientacji zasobowej działających w otoczeniu nieprzewidywalnym > % firm o orientacji zasobowej działających w otoczeniu zmiennym, przewidywalnym > % firm o orientacji zasobowej działających w otoczeniu stabilnym, przewidywalnym, co jest oczywiście równoważne relacji odwrotnej, dotyczącej ujęć orientacji rynkowej;
- procent firm o orientacji rynkowej działających w otoczeniu stabilnym, przewidywalnym > % firm o orientacji rynkowej działających w otoczeniu zmiennym, przewidywalnym > % firm o orientacji rynkowej działających w otoczeniu zmiennym, nieprzewidywalnym.

Z perspektywy decyzji powyższe relacje są podobne.

Tabelaryczne, graficzne dowody na istnienie związków pomiędzy orientacją strategiczną a zmiennością otoczenia ostatecznie zweryfikowano za pomocą metody chi-kwadrat w przekroju poszczególnych rodzajów otoczenia. W tabeli 2 przedstawiono sformułowane hipotezy i wyniki ich

weryfikacji. Zwraca uwagę sformułowanie hipotezy H_0 jako: „Nie istnieje zależność...”. Odrzucenie tak sformułowanej hipotezy sprawia, że prawdziwa jest hipoteza alternatywna (ma to swoje uzasadnienie w filozofii statystyki).

Niezależnie od hipotezy głównej sformułowano i zweryfikowano wiele hipotez szczegółowych w konwencji „Nie istnieje zależność...”. I tak:

1. Hipoteza H_0 = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i rodzajem działalności firmy (rodzaj działalności: produkcyjna, usługowa, handlowa i mieszana).

2. Hipoteza H_0 = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i wielkością firmy (duża, średnia, mała i mikro).

3. Hipoteza H_0 = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia społecznego i rodzajem działalności firmy.

Tab. 2. Hipotezy i ich weryfikacja metodą chi-kwadrat

<p>Hipoteza dotycząca otoczenia rynkowego</p> <p>Nie istnieje istotna zależność pomiędzy typem otoczenia (stabilnym – przewidywalnym, zmiennym przewidywalnym i zmiennym nieprzewidywalnym) a orientacją strategiczną (rynkową, rynkowo-zasobową i zasobową).</p> <p>Uzyskany formalny wynik dla $\alpha = 0,01$ oraz $k = 4$: chi-kwadrat krytyczne < chi-kwadrat empiryczne sprawia, że można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.</p> <p>Ostatecznie – istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99%.</p>
<p>Hipoteza dotycząca otoczenia technologicznego</p> <p>Nie istnieje istotna zależność pomiędzy typem otoczenia (stabilnym – przewidywalnym, zmiennym przewidywalnym i zmiennym nieprzewidywalnym) a orientacją strategiczną (rynkową, rynkowo-zasobową i zasobową).</p> <p>Uzyskany formalny wynik dla $\alpha = 0,01$ oraz $k = 4$: chi-kwadrat krytyczne < chi-kwadrat empiryczne sprawia, że można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.</p> <p>Ostatecznie – istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99%.</p>
<p>Hipoteza dotycząca otoczenia społecznego</p> <p>Nie istnieje istotna zależność pomiędzy typem otoczenia (stabilnym – przewidywalnym, zmiennym przewidywalnym i zmiennym nieprzewidywalnym) a orientacją strategiczną (rynkową, rynkowo-zasobową i zasobową).</p> <p>Uzyskany formalny wynik dla $\alpha = 0,01$ oraz $k = 4$: chi-kwadrat krytyczne < chi-kwadrat empiryczne sprawia, że można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.</p> <p>Ostatecznie – istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99%.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.

4. Hipoteza H_0 = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia społecznego i wielkością firmy.

5. Hipoteza H_0 = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia technologicznego i rodzajem działalności firmy.

6. Hipoteza H_0 = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia technologicznego i wielkością firmy.

W przypadku hipotez 1–6 odrzucono hipotezy H_0 o niezależności wobec hipotez alternatywnych, czyli istnieją silne zależności pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99% w przypadku hipotez 1, 2, 3, 4, 6 oraz na poziomie istotności 95% w przypadku hipotezy 5. Stwierdzono więc silną zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego a rodzajami firm identyfikowanymi z punktu widzenia prowadzonych przez nie działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa i mieszana) oraz wielkością zatrudnienia (firmy duże, średnie, małe i mikro). Z nieprzedstawionych tu szczegółowych analiz wynika, że otoczenie zmienne, nieprzewidywalne jest charakterystyczne przede wszystkim dla firm usługowych, a w innym przekroju – dla małych firm.

Ostatecznie, rozpatrując różne analizowane zależności, można mówić o prawidłowościach występujących pomiędzy:

- zmiennością otoczenia a rodzajem orientacji strategicznej firmy,
- rodzajem wyróżnionych firm a zmiennością ich otoczenia,
- rodzajem wyróżnionych firm a rodzajem ich orientacji strategicznych.

Podsumowanie

Podsumowując prezentowane związki pomiędzy rodzajami, typami otoczenia przedsiębiorstw a orientacjami strategicznymi przedsiębiorstw, należy jednoznacznie stwierdzić istnienie ścisłej zależności – im otoczenie firm jest bardziej turbulentne, tym więcej tych firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Inaczej – praktyka gospodarcza jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia wybiera najczęściej orientację zasobową zarządzania strategicznego. Otoczenie

zmienne, nieprzewidywalne jest charakterystyczne przede wszystkim dla firm usługowych, a w innym przekroju – dla małych. Dla nich właśnie przewiduje się planowanie strategiczne w nieklasycznej wersji szkoły zasobowej (w konwencji: zasoby → zasoby) po to, by móc wykorzystywać okazje [Krupski, 2011b].

W roku 2011 mija dwadzieścia lat od opublikowania fundamentalnej pracy Barneya (*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*). Z okazji tej okrągłej rocznicy prestiżowe czasopismo „Journal of Management” wydało specjalny numer (*Twenty Years of Resource-Based Theory*), poświęcony perspektywom rozwoju teorii zasobowej. Prezentowane artykuły (ten i „Przegląd Organizacji” nr 5/2011), konferencja oraz monografia pod wspólnym tytułem „Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego” pod redakcją R. Krupskiego („Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2011) wpisują się w ten nurt apologetów szkoły zasobowej zarządzania strategicznego.

prof. zw. dr hab. Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- [2] KRUPSKI R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2010.
- [3] KRUPSKI R. (a), *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2011.
- [4] KRUPSKI R. (b), *Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji i metod*, „Master of Business Administration” nr 3 (110)/2011.

Summary

The article presents the results of empirical research in the scope of relations between types of enterprises environment and realized by enterprises strategic orientation: market and resources one. The kinds of environment included market environment, technological environment, and social environment. The types of environment included stable-predictable environment, changeable-predictable environment, and changeable-unpredictable environment. The following connection was found: the more turbulent enterprises' environment is, the more number of enterprises as enterprises with strategic management resources orientation is. The hypotheses were verified using the chi-square test. Thus, the conclusion is as follows: enterprises the most frequently choose strategic management resources orientation as the remedy for the increase of environment turbulence.

W poszukiwaniu renty...

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

W obszarze zarządzania strategicznego, właściwie od jego wczesnych form aż do dzisiaj, toczy się dyskusja dotycząca tego, czym jest strategia. Efektem tych dociekań są chociażby szkoły myślenia strategicznego, które odmiennie postrzegają treść i charakter strategii. Od lat 90. ub. wieku podkreśla się, że strategia powinna być dynamiczna i elastyczna, aby mogła z powodzeniem odpowiadać na dynamikę i turbulencje otoczenia. Znaczenia więc nabierają procesy uczenia i posiadane przez organizację zdolności. Nie ma wątpliwości co do tego, że istotą zarządzania strategicznego jest poszukiwanie oryginalnych strategii. Oryginalnych, bo tylko takie w rzeczywistości pozwalają na wyróżnianie się organizacji. Śledząc ewolucję zarządzania strategicznego, można zauważyć, jak zmieniały się kierunki działań i treść strategii. Jednym z takich oryginalnych podejść do strategii jest niewątpliwie perspektywa renty ekonomicznej.

Współczesna strategia

Jednym z najważniejszych atrybutów strategii winien być atrybut elastyczności. Procesy elastycznego kształtowania strategii są bowiem nieodzownym elementem aktywności każdej organizacji, której ambicją jest rozwój. Elastyczne kształtowanie strategii często oznacza konieczność wprowadzania zmian o charakterze strategicznym. Zmiana strategiczna nie musi mieć charakteru rewolucyjnego. Aby mówić o zmianie strategicznej, wystarczy już sytuacja dopasowania organizacji do wymagań bieżącej sytuacji i wymagań nowej strategii. Elastyczność strategii w dużej mierze jest uwarunkowana podejściem do procesu formułowania strategii. Ważną rolę odgrywają również instytucjonalne czynniki funkcjonowania organizacji.

Coraz wyższa dynamika otoczenia staje się swoją barierą w określaniu przyszłych kierunków i obszarów działania. Lecz paradoksalnie im trudniejsze warunki funkcjonowania organizacji, tym większa presja na aktywność zorientowaną na określanie strategii. Coraz większe trudności w przewidywaniu przyszłości, coraz większe natężenie zmian o charakterze nieciągłym sprawiają wiele problemów metodycznych i metodologicznych w obszarze planowania strategicznego. Z tego względu strategię

ex ante trudno jest sformułować w takim sensie, aby miała w pełni charakter praktyczny. Czy należy opowiadać się za inkrementalnym charakterem strategii i oczekiwaniem na okazję. A może próbować identyfikować, przewidywać czy nawet kreować przyszłość. Trudno znaleźć obecnie jednoznaczną odpowiedź na klasyczne już ujęcie charakteru strategii (planowana czy emergentna) reprezentowane przez H. Mintzberga [Mintzberg, 1987].

Różne postrzeganie strategii utrudnia w istocie określenie tego, co jest strategią. Obok sformalizowanych założeń strategicznych na co dzień są też podejmowane różnorodne działania, których strategią nie nazywamy, a które często, w dłuższym czasie, przynoszą różnorodne korzyści organizacji o charakterze strategicznym (choćby nowe metody sprzedaży, formy obsługi klienta i wiele innych). Trudno zatem przyjąć jedną optykę myślenia o strategii. Konieczna staje się elastyczność, która daje duży margines swobody w rozumieniu tego, co jest strategiczne. Taka sytuacja daje w efekcie większe możliwości elastycznego działania.

Powyższe podejście do procesu zarządzania strategicznego jest charakterystyczne dla nurtu ewolucjonistycznego. To właśnie dla ewolucjonistów adaptacja jest szczególnie ważna. Adaptacja staje się również elementem przywracania równowagi funkcjonalnej.

Adaptacja jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi z otoczeniem i w przekonaniu autorów podstawowym sposobem utrzymywania równowagi. Adaptacja realizowana jest poprzez procesy implementacji strategii, a więc następuje inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabywania przez nich atrybutu strategicznego.

Adaptacja jest możliwa poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje. Tak utrzymują również D. Teece i inni w swojej koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [Teece, Pisano, Shuen, 1997]. Procesy uczenia się i zasoby wiedzy, będące wynikiem tych procesów, stają się podstawą wszelkich działań.

Perspektywa zasobowa z kolei koncentruje się na strategiach eksploatacji posiadanych przez organizację specyficznych aktywów i umiejętności, ale również na rozwijaniu nowych zasobów i zdolności. Źródłem korzyści (renty ekonomicznej) staje się kontrola rzadkich zasobów, które ma organizacja, a podstawowymi obszarami strategicznego zainteresowania są nabywanie umiejętności zarządzania tymi zasobami oraz uczenie się.

Kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej i zyskowności w ekonomii wiedzy jest to, w jaki sposób organizacja kreuje wiedzę oraz dzieli się wiedzą, którą ma, do której ma dostęp, którą ma możliwość kontrolowania lub ma możliwość uzyskiwania z niej korzyści. D. Teece, G. Pisano i A. Shuen uważają, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych umiejętności (*dynamic capabilities*), które oznaczają zdolność organizacji do odnawiania takich umiejętności, jak: adaptacja, integracja, rekonfiguracja wewnętrzna i zewnętrzna organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych wobec zmieniającego się otoczenia [Teece, Pisano, 1994]. Zdolności dynamiczne oznaczają możliwości organizacji do adaptacji i innowacji w sytuacji szybko zachodzących w organizacji i jej otoczeniu zmian.

Podejście ewolucyjne eksponuje adaptacyjny charakter strategii i przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu zarządzanie strategiczne jest wyrazem procesów uczenia się. Z jednej strony ma charakter planowy, a z drugiej, właśnie te plany podlegają logicznym korektom wraz z procesami uczenia się. Takie podejście jest bardziej elastyczne od planistycznego. Zarówno strategia, jak i przewaga konkurencyjna zmieniają się pod wpływem zmian organizacji i jej otoczenia. Właśnie podejście ewolucyjne jest właściwe dla koncepcji dynamicznych zdolności. Dynamiczne zdolności to są bowiem umiejętności znalezienia alternatyw wykorzystania zdolności i zasobów organizacji (potencjał kombinacyjny) [Kogut, Zander, 1992]. Zdolności dynamiczne to również umiejętności znalezienia takich obszarów oddziaływania, które są bogate w wiedzę (potencjał koordynacyjny) [Grant, 1996]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia (potencjał absorpcyjny) [Cohen, Levinthal, 1990]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości uczenia się w wyniku wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi (np. sieci, umowy, współpraca), a tym samym większy potencjał relacyjny.

Renta z relacji

Jednym z głównych elementów poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozostaje szeroko rozumiana innowacyjność. Innowacyjność z reguły odnosi się do produktów czy procesów. Innowacyjność jednak oznacza także nowe, innowacyjne formy organizowania działań biznesowych. Jak łatwo zauważyć, obserwując rzeczywistość biznesową w wielu sektorach, właśnie ten kierunek i sposób postrzegania innowacyjności są obecne, co zaowocowało wybuchem zainteresowania tzw. sieciami międzyorganizacyjnymi.

Powszechny jest pogląd, że podstawowym motywem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest dostęp do zasobów [Pfeffer, Salancik, 1978]. Z kolei W. Czakon obok tego oczywistego motywu wskazuje także na wiele innych motywów tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Wśród nich wymienia ograniczenia konkurentom dostępu do zasobów, pozyskiwanie wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz wykorzystywanie wiedzy, czyli korzystanie z kompetencji innych uczestników sieci bez konieczności uczenia się ich [Czakon, 2006].

Stworzenie sieci przedsiębiorstw umożliwia wykreowanie pożądanej architektury przedsiębiorstwa, która pozwala elastycznie reagować, pozwala zdobywać wiedzę organizacyjną i zapewnia swobodny przepływ informacji [Kay, 1996]. Układ relacji w sieci międzyorganizacyjnej umożliwia powiązaniem ze sobą podmiotom realizację pewnego kolektywnego zamysłu strategicznego, który podnosi ich łączną efektywność [Ebers, 1997; Van de Ven, Ferry, 1980].

Można zatem postawić tezę, że podstawową przesłanką włączania lub przyzwalania na przyłączenie się do sieci jest potencjał zasobów, będący w posiadaniu potencjalnych uczestników sieci oraz potencjalne korzyści z uczestnictwa w sieci kolejnych podmiotów dla podmiotów już w tej sieci pozostających.

Przesłanką wchodzenia podmiotów do sieci jest więc możliwość nabycia zasobów (materialnych i niematerialnych), które nie są dostępne wewnętrznie ani nie ma możliwości ich samodzielnego zdobycia. Kolejną przyczyną rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest dostępność zasobów. W praktyce oznacza to, że niektóre firmy dysponują pewnymi rzadkimi zasobami (choćby sieci franczyzowe). Problem dostępności zasobów odnosi się przede wszystkim do takich zasobów, jak: wiedza i umiejętności menedżerskie, wiedza o lokalnym rynku oraz kapitał [Combs, Ketchen, Hoover, 2004]. E. Tsang uważa, że podstawowymi motywami budowania sieci międzyorganizacyjnej są: kreowanie rent, wzrost wykorzystania zasobów, dywersyfikacja wykorzystania zasobów, imitacja zasobów oraz usuwanie zasobów [Tsang, 1998]. Wskazanymi przez E. Tsanga motywami tworzenia sieci są wzrost wykorzystania zasobów oraz dywersyfikacja wykorzystanych zasobów. Zasoby, które zawierają w sobie dużą dawkę wiedzy niejawnej, stają się trudniejsze w eksploatacji i koszt transferu takich zasobów wzrasta. Niemniej dla uzyskiwania takich korzyści jest niezbędny transfer zasobów.

Odwrotnie wygląda sytuacja w odniesieniu do imitacji zasobów. Uczestnik sieci próbuje pozyskać zasoby od partnerów. Jeśli nie można ich kupić, trzeba je zdobyć w procesie uczenia się. Usuwanie zasobów wiąże się z sytuacją posiadania zasobów „na sprzedaż”. Firma wchodzi w układ sieciowy z innymi, dysponującymi takimi zasobami, i z tego tytułu czerpie korzyści.

Jednak najbardziej interesującą perspektywą rozpatrywania motywów i korzyści uczestnictwa w sieci jest perspektywa renty ekonomicznej, która jest sygnalizowana także w badaniach E. Tsanga, renty, którą sieć jako całość, ale też i uczestnicy tej sieci przywłaszczają. Można nawet przyjąć, że to właśnie poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwości jej przywłaszczania jest głównym motywem tworzenia i funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

Poszukiwanie renty dziś jest traktowane jako istotny aspekt zarządzania strategicznego. Niektórzy autorzy wręcz twierdzą, że strategia jest „ciągłym poszukiwaniem renty” [Bowman, 1974]. I jakkolwiek definiowalibyśmy cele jednostek zorganizowanych, to zawsze podstawowym zainteresowaniem organizacji jest jednak systematyczne uzyskiwanie renty [Schoemaker, 1990].

Jest dość oczywiste, że podstawową rentą, jaka jest kształtowana w układach międzyorganizacyjnych,



jest renta relacyjna. Sieć międzyorganizacyjna może także czerpać rentę przedsiębiorczą. Renta przedsiębiorcza pojawia się w wyniku wykorzystywania okazji, czyli w sytuacji rynkowego braku równowagi. S. Alvarez i J. Barney uważają, że identyfikowanym źródłem renty ekonomicznej są inicjatywy przedsiębiorcze (rozpoznawanie okazji), będące efektem konfigurowania zasobów (zdolności kombinacyjne) [Alvarez, Barney, 2004]. Zasobami w tym ujęciu, z tytułu których przedsiębiorstwo czerpie rentę, są sieć lub jej uczestnik, który mobilizuje zasoby, a nie przedsiębiorczość, jak można byłoby przypuszczać [Mathews, 2006]. Przedsiębiorczość jest jednak kołem zamachowym, które powoduje, że zasoby są wykorzystywane w nowych przedsięwzięciach (zdolności adaptacyjne sieci).

I w końcu sieć może czerpać rentę ekonomiczną w rozumieniu Schumpetera. Renta schumpeterowska wynika z umiejętności kreatywnej destrukcji. Ważną rolę w generowaniu takiej renty pełnią dynamiczne zdolności. To one właśnie są źródłem trwałych, trudnych w imitowaniu różnic między przedsiębiorstwami [Nelson, Winter, 1991; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Hamel, Prahalad 1990; Dierickx, Cool, 1989]. W przypadku sieci podkreśla się większą elastyczność i szybkość działania, co staje się przesłanką do twierdzenia o istnieniu zdolności dynamicznych w sieci.

Podsumowanie

Sama kategoria strategii budzi emocje na poziomie definiowania, podobne emocje wzbudza dziś kategoria renty ekonomicznej, która kolejny raz podkreśla biznesowy charakter organizacji gospodarczych. Jest wartościową kategorią z wielu powodów, z których podstawowy to ten, odnoszący się do ekonomicznego rodowodu renty ekonomicznej. Nauki o zarządzaniu są naukami ekonomicznymi, niezbędne staje się więc wyjaśnianie problemów strategicznych także z perspektywy ekonomicznej renty. Ważne jest także, że wygrywającym na rynku będzie ten, kto pierwszy zidentyfikuje i wykorzysta źródło renty ekonomicznej.

dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet,
prof. UE we Wrocławiu

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., *Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm*, „Journal of Business Venturing” 2004, vol. 19, no. 5.
- [2] BOWMAN E.H., *Epistemology, Corporate Strategy and Academe*, „Sloan Management Review” 1974, vol. 15, no. 2.
- [3] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, no. 1.
- [4] COMBS J., KETCHEN D., HOOVER V., *A Strategic Groups Approach to the Franchising – Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing” 2004, vol. 19, no. 6.
- [5] CZAKON W., *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych*, w: R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- [6] DIERICKX I., COOL K., *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no. 12.
- [7] EBERS M. (ed.), *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- [8] GRANT R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford 2005.
- [9] HAMEL G., PRAHALAD C., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June.
- [10] KAY J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [11] KOGUT B., ZANDER U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, no. 3.
- [12] MATHEWS J.A., *Rents vs. Profits. What are the Appropriate Goals of Strategizing?*, materiały konferencyjne, Kopenhaga 12–14.12.2006.
- [13] MINTZBERG H., *The Strategy Concept*, „California Management Review” 1987, Fall.
- [14] NELSON R., WINTER S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1991.
- [15] PFEFFER J., SALANCIK G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper&Row, New York 1978.
- [16] SCHOEMAKER P.J.H., *Strategy, Complexity and Economic Rent*, „Management Science” 1990, vol. 36, no. 10.
- [17] TEECE D., PISANO G., *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, vol. 3, no. 3.
- [18] TEECE D., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- [19] TSANG E., *Motives for Strategic Alliance: a Resource-based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management” 1998, vol. 14, no. 3.
- [20] VAN DE VEN A.H., FERRY D.L., *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York 1980.

Summary

Presented article is composed of two parts. The first part of the consideration includes presentation and discussion of the nature and content of contemporary strategy. In the second part the attention is concentrated on an economic rent, as the basis for making strategic choices in today's business world. Types of economic rent are analyzed in relation to innovation. Innovation refers to the innovative systems of cooperation between enterprises, called interorganizational networks. As a result, there are indicated three basic types of economic rent relevant to contemporary business: relational rent, entrepreneurial rent, and Schumpeterian rent.

Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa

Adam Stabryła

Uwagi wstępne

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wykładni i podstawowych kierunków badań nad bezpieczeństwem strategicznym przedsiębiorstwa. W proponowanej koncepcji odniesiono się przede wszystkim do oceny bezpieczeństwa strategicznego, wskazując na potrzebę prowadzenia badań diagnostycznych. W tym zakresie przydatnym narzędziem może być analiza progowa, pełniąca funkcję kontrolno-ostrzegawczą w zarządzaniu bezpieczeństwem przedsiębiorstwa (stosowana także w odniesieniu do większych systemów). Ostatnia kwestia to analiza prospektywna zarządzania, będąca instrumentem wspomagającym procesy decyzyjne i planistyczne. W prezentowanej koncepcji dominuje wątek metodologiczny, w zasadniczym stopniu osadzony w problematyce ekonomiczno-organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Specyfika bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa

Pojęcie bezpieczeństwa w znaczeniu obiegowym jest interpretowane jako stan niezagrażonego istnienia dowolnego systemu (obiektu, procesu). Natomiast bezpieczeństwo strategiczne, w szczególności odniesione do przedsiębiorstwa, to stan wysokiej sprawności i pewności działania wszystkich jego podsystemów, to wymagany – co do ilości i jakości – optymalny poziom zasobów (potencjału wytwórczego) oraz posiadanie satysfakcjonującej zdolności do odparowania zagrożeń.

Wymiar strategiczny bezpieczeństwa przedsiębiorstwa jest wyrażony m.in. przez: ujęcie całościowe powiązanych ze sobą przyczynowo wszystkich dziedzin zarządzania i sektorów gospodarowania, udział w rynku, newralgiczne cele i funkcje, dysponowanie potrzebnymi kapitałami. Należy przy tym dodać, że bezpieczeństwo strategiczne można stopniować, na przykład oznaczać jako absolutne, wysokie, średnie, niskie.

Bezpieczeństwo strategiczne może być także rozumiane jako właściwość, którą jest zdolność rozwoju przedsiębiorstwa. Właściwość ta stanowi specyficzną cechę, będącą miarą potencjału strategicznego podmiotu (jego zasobów materialnych i intelektualnych, umiejętności praktycznych, sprawności), a więc takiego, który jest uznawany za satysfakcjonujący z punktu widzenia możliwości podnoszenia wartości

przedsiębiorstwa i dynamizowania jego poszczególnych funkcji. Zdolność rozwojowa określa zatem stan potencjału strategicznego, oznaczany na przykład jako: stan wyróżniający, stan wysokiej przydatności, stan dobry, stan średni. Taka kwalifikacja jakościowa jest zarazem probierzem bezpieczeństwa strategicznego.

Reasumując, pojęcie bezpieczeństwa strategicznego (BS) firmy zdefiniujemy jako generalny stan przedsiębiorstwa, który charakteryzuje się maksymalnym ograniczeniem oddziaływań czynników negatywnych na jego sprawność i potencjał strategiczny (główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa). Odwrotnością BS są na przykład: zawodność, uszkodzalność, awaryjność, które ogólnie wyrażają ubytek pewności działania. Jego przypadkiem jest ubytek bezpieczeństwa strategicznego, w szczególności zaś bezpieczeństwa ekonomicznego¹⁾.

Podstawowe kierunki badań

Bezpieczeństwo strategiczne (BS) jest określone przez poziom organizacyjny, zasoby ludzkie (m.in. wartość pracy i umiejętności personelu), materialne czynniki wytwórcze. Wszystko to składa się na generalny stan przedsiębiorstwa, który powinien się charakteryzować taką sprawnością i wolumenem majątku, który gwarantowałby jego trwałe istnienie i normalne (efektywne) funkcjonowanie. Można też BS wyrażać wartością wyników ekonomicznych lub za pomocą różnego rodzaju wskaźników, których wielkość jest oceniana jako dobra, a więc bezpieczna. Kwantytatywne ustalenie BS opiera się na badaniach statystycznych i rankingach, umożliwiającich opracowanie odpowiednich standardów.

Na bezpieczeństwo strategiczne wpływają różne czynniki, mające znaczenie pozytywne lub negatywne. W praktyce zwykle obydwa te rodzaje czynników występują łącznie, będąc zarówno oddziaływaniami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Determinanty o zasadniczym znaczeniu dla możliwości przetrwania i szans rozwojowych firmy tworzą zespół czynników kluczowych (ZCK). Można w nim wyróżnić tzw. kluczowe czynniki sukcesu, a więc zaliczane do klasy zdarzeń sprzyjających (szans) lub kluczowe czynniki przegranej, które należą do klasy zdarzeń destrukcyjnych (zagrożeń).

Zespół czynników kluczowych może charakteryzować się różnymi trendami, będącymi określonymi odzworowaniami aktualnej sytuacji zewnętrznej i generalnego stanu przedsiębiorstwa. Jako podstawowe

trendy oddziaływania ZCK można wymienić: trend rozwojowy, stabilizacyjny, regresywny i kryzysowy. O zakwalifikowaniu istniejącego ZCK lub możliwego do wystąpienia rozstrzyga przewaga w zakresie (liczby) i sile oddziaływania czynników sukcesu lub porażki. Przykładem czynników o wpływie pozytywnym mogą być: wzrost zapotrzebowania na produkty firmy, atrakcyjność sektora, spadek inflacji, potaniecie surowców. Czynniki o wpływie negatywnym to na przykład: wzrost oprocentowania kredytów, brak inwestorów strategicznych, utrata płynności finansowej, agresywna polityka gospodarcza firm konkurencyjnych,ubożenie społeczeństwa.

Odpowiednio do istniejących lub przewidywanych trendów oddziaływania ZCK przygotowuje się warianty projekcji działalności przedsiębiorstwa: realistyczny, optymistyczny, pesymistyczny, warianty pośrednie. Projekcje te są odpowiedzią na trendy oddziaływania ZCK. W projekcjach tych ujawnia się pewien dualizm: z jednej strony są one bowiem rozwiązaniami typu adaptacyjnego (względem trendów oddziaływań ZCK), a z drugiej mogą mieć charakter innowacyjny. Adaptacyjność i innowacyjność są kierunkami, które konkretyzują poszukiwania i wybór wariantów podstawowych oraz subwariantów, na przykład w sferze dywersyfikacji lub specjalizacji działalności przedsiębiorstwa, jego restrukturyzacji, w obszarze strategii konkurencji (zróznicowania, przywództwa kosztowego, koncentracji).

Analiza BS ma służyć zarówno potrzebom diagnostycznym, jak i poszukiwaniu efektywnej projekcji działalności przedsiębiorstwa (np. opcji strategicznej, najbardziej prawdopodobnego scenariusza). Sens diagnostyczny badania BS sprowadza się do porównania wymaganego (normatywnego, postulatywnego) i rzeczywistego poziomu bezpieczeństwa. Użyte tu określenie „poziom” jest pojęciem ogólnym, oznaczającym wielkość lub wartość i eksponuje się w nim aspekt kwantytatywny jakichś zjawisk, czego przykładem mogą być różnego rodzaju wskaźniki (w tym prawdopodobieństwo), wolumen zasobów, umiejętności. Porównanie, o którym była mowa wcześniej, ujawni ewentualne rezerwy lub ubytek bezpieczeństwa czy też zgodność wielkości wymaganej i rzeczywistej. To właśnie stwierdzenie upoważnia do wyprowadzenia wniosku, że BS jest stopniowalne, można mu zatem nadać rangę, a także oceniać w skali przedziałowej i ilorazowej.

Natomiast sens decyzyjny badania BS wyraża się w poszukiwaniu efektywnej projekcji strategii zarządzania przedsiębiorstwem: problemem decyzyjnym jest, ogólnie rzecz biorąc, znalezienie wariantu najbardziej prawdopodobnego lub o maksymalnej wartości oczekiwanej. W tym przypadku ocena BS została włączona do metody wyboru optymalnej projekcji w warunkach ograniczonej przewidywalności zdarzeń (zmian).

Analiza progowa w ocenie bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa



Analiza progowa jest metodą oceny wielokryterialnej o uniwersalnym zastosowaniu, której główną cechą jest wprowadzenie do schematu badań granicznych wielkości charakterystycznych. Osiągnięcie lub utrzymanie tych wielkości stanowi niezbędny warunek pozytywnej kwalifikacji stanu faktycznego lub proponowanych wariantów

rozwiązań. Te graniczne wielkości będziemy nazywać wartościami progowymi²⁾. Spełniają one funkcję warunków dopuszczalności i wymogów, które muszą być spełnione, aby określony stan istniejący lub projekcja działalności były traktowane jako rozwiązania satysfakcjonujące.

Koncepcja wartości progowych w bardzo istotny sposób wzbogaca systemy oceniania, albowiem dzięki mechanizmowi selekcji pozwala uniknąć takiej ewentualności, w której zasadnicze i niedopuszczalne mankamenty istniejącego lub proponowanego rozwiązania były kompensowane przez jego atuty (mocne strony).

Wartości progowe mogą występować w dwóch podstawowych postaciach: normalnej i umiarkowanej. Wartości progowe normalne to takie wartości parametrów lub charakterystyk, np. dotyczące kondycji finansowej firmy, produktywności systemu eksploatacyjnego, jakości wyrobu, efektywności inwestycji, które powszechnie są uznawane za dobre i wyrażające prawidłowe funkcjonowanie danego rodzaju obiektu (firmy, makrosystemu społeczno-gospodarczego, układu technicznego). Natomiast wartości progowe umiarkowane to wymogi ustalone na poziomie niższym aniżeli normalny. Są to zatem progi złagodzone, mniej rygorystyczne, które, choć są do zaakceptowania, nie mają na ogół charakteru stymulatorów rozwoju³⁾.

Należy podkreślić, że metoda analizy progowej w sposób oczywisty wpisuje się w koncepcję bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa. Wartości progowe są odpowiednikami poziomu bezpieczeństwa strategicznego wymaganego BSW. Spełniają one bowiem z jednej strony rolę probierza oceniającego stan faktyczny, a z drugiej są kryteriami wstępnej kwalifikacji proponowanych wariantów strategii zarządzania. System wartości progowych jest zatem instrumentem kontroli i podejmowania decyzji.

Przykłady wartości progowych normalnych dla banków i przedsiębiorstw są podane w tabeli 1. Innym przykładem są progi określone przez relację kwoty państwowego długu publicznego do produktu krajowego brutto: 50%, 55%, 60% (są one ustalone dla procedur ostrożnościowych i sanacyjnych). Jeszcze innym przykładem są kryteria konwergencji z Maastricht:

- zadłużenie publiczne nie może przekraczać 60% PKB;
- deficyt budżetowy powinien się kształtować na poziomie nie większym niż 3% PKB;
- średnia stopa inflacji z roku poprzedniego nie może być wyższa niż 1,5 pkt. proc. od średniego poziomu inflacji panującej w trzech krajach o najniższej stopie inflacji;
- średnia nominalna długookresowa stopa procentowa nie może być wyższa niż 2 pkt. proc. od średniej wysokości stóp występujących w trzech krajach o najniższej stopie inflacji.

Ustalane wartości progowe – jako synonim bezpieczeństwa strategicznego wymaganego BSW, mogą być wykorzystywane zarówno w badaniach diagnostycznych (przez odniesienie do poziomu bezpieczeństwa strategicznego faktycznego BSF), jak i w rachunku decyzyjnym, przy wyborze racjonalnego wariantu strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Zamykając niniejszy fragment, należy zwrócić uwagę na właściwą selekcję kryteriów oceny bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa⁴⁾. W kompleksowej kwalifikacji działalności organizacji

Tab. 1. Przykłady wartości progowych normalnych dla przedsiębiorstw

Kryteria oceny	Wartość progowa normalna
1. Wskaźnik operacyjności	0,50 – 0,90
2. Wskaźnik kosztów sprzedaży	0,05 – 0,10
3. Wskaźnik kosztów ogólnego zarządu	0,10 – 0,15
4. Wskaźnik płynności bieżącej	1,20 – 2,00
5. Wskaźnik płynności szybkiej	≥ 1,00
6. Wskaźnik rotacji należności	7,00 – 10,00
7. Wskaźnik rotacji aktywów	> 1,70
8. Wskaźnik zobowiązań do przychodów	≤ 0,30
9. Wskaźnik należności do zobowiązań	0,50 – 1,50
10. Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,57 – 0,67
11. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	≤ 1,00
12. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	0,51 – 1,00
13. Wskaźnik pokrycia obsługi długu I	1,30 – 2,50
14. Wskaźnik pokrycia obsługi długu II	≥ 1,00
15. ROA	>> 0,05 (postulatywnie)
16. ROE	>> 0,07 (postulatywnie)

Źródło: opracowanie własne.

struktura kryteriów oceny powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadniczy problem badawczy w tym zakresie to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów. Są to bowiem kwestie rozstrzygające o kompleksowości i głębokości (ściśłości) analizy diagnostycznej (w tym także analizy progowej).

Dobór rodzajowy i ilościowy kryteriów oceny jest dokonywany na podstawie dwóch kroków postępowania badawczego. Są to:

- pierwsza selekcja kryteriów oceny. Polega ona na podziale kryteriów na: a) relewantne i b) uboczne, a więc mało istotne lub nieistotne. Niniejszego różniczenia dokonuje się ze względu na rolę poszczególnych kryteriów w badaniu określonej dziedziny działalności przedsiębiorstwa (tu: spełniania funkcji strategicznych gospodarki organizacji);
- podział relewantnych kryteriów oceny na grupy rodzajowe. Ten krok wyraża istotę określania struktury kryteriów oceny.

Tab. 2. Przykład zróżnicowanej struktury kryteriów oceny w zastosowaniu do oceny bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie
<p>Otoczenie makrosystemowe</p> <p>• sytuacja prawna • inflacja • poziom popytu • preferencje dla eksportu • aktywność importu • zachowania monopolistyczne koncernów • komunikacja społeczna • stopień globalizacji i integracji • normy techniczne i ekologiczne</p> <p>Rynek i produkt</p> <p>• konkurencja wewnątrzsektorowa • udział w rynku • zdolność konkurencyjna • wejście na nowe rynki • dywersyfikacja produktów • jakość i nowoczesność wyrobów • poziom nowoczesności technologii • skala wytwarzania • relacje z klientami i dostawcami</p> <p>Zasoby ludzkie</p> <p>• wydajność i jakość pracy • koszty pracy • wykorzystanie czasu pracy • kreatywność i twórczość • dynamika kapitału ludzkiego i społecznego • zdolność kierowania</p> <p>Działalność badawczo-rozwojowa</p> <p>• współpraca w dziedzinie innowacyjnej gospodarki • zarejestrowane i sprzedane patenty • własna działalność badawcza • wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania (w sferze produkcji, logistyki, administracji) • zespołowe rozwiązywanie problemów • dzielenie się wiedzą</p> <p>Stopień zaawansowania systemów informatycznych</p> <p>• bazy danych • bazy wiedzy • systemy wczesnego ostrzegania • systemy eksperckie • systemy symulacyjne • sieci neuronowe • algorytmy ewolucyjne</p>

Źródło: opracowanie własne.

Przykład zróżnicowanej struktury kryteriów oceny, odniesionej do bezpieczeństwa strategicznego, przedstawia tabela 2.

Na koniec trzeba również podkreślić, że podstawą dalszych prac związanych z przygotowywaniem procedur roboczych jest opracowanie dla przyjętych kryteriów oceny wartości modelowych. Te ostatnie są wzorcami, które pozwalają na przeprowadzenie oceny sprawdzającej funkcjonowania przedsiębiorstwa, ze względu na jego bezpieczeństwo strategiczne.

Do wzorców zaliczamy zarówno te, które mają sens prorozwojowy i ekspansywny, jak i te, które wyrażają zdolność do odparowania zagrożeń (np. płynących z otoczenia).

Analiza prospektywna zarządzania jako instrument wspomagający bezpieczeństwo strategiczne przedsiębiorstwa



Analiza prospektywna zarządzania to koncepcja postępowania badawczego o charakterze diagnostycznym oraz innowacyjnym, którego podstawą są potencjał i zdolności intelektualne człowieka, jego doświadczenie i umiejętności. Wyróżnikami tych kompetencji są:

- zdolność poznawcza człowieka, rozumienie istoty badanego fragmentu rzeczywistości, jej cech i zachodzących w niej relacji,
- zdolność do transformacji struktur i procesów,
- zdolności kreatywne, czyli predyspozycje do tworzenia



rozwiązań przyszłościowych (modelowych i projektowych) oraz umiejętność ich implementacji.

Podstawą analizy prospektywnej jest podejście diagnostyczno-funkcjonalne, natomiast sama metodyka tej analizy ma szeroki zakres zastosowań, w zasadniczym stopniu ukierunkowany na programowanie rozwoju. Jednym z odniesień tej koncepcji jest bezpieczeństwo strategiczne przedsiębiorstwa⁵⁾. Główne cechy analizy prospektywnej są następujące:

- celem ogólnym postępowania badawczego jest zaprojektowanie strategii przedsiębiorstwa (a także strategii podmiotów sektora publicznego);
- przedmiotem metodyki analizy prospektywnej jest m.in. gospodarka przedsiębiorstwa, zasoby ludzkie, bezpieczeństwo, innowacyjność;
- postępowanie badawcze łączy prognozowanie z planowaniem długo- i krótkoterminowym;
- zarządzanie realizacją przedsięwzięć wykorzystuje procedury operacyjne sterowania i kontroli (nadzoru);
- stosowane metody badawcze to m.in.: analiza systemowa, metody heurystyczne, rachunek optymalizacyjny, prognozowanie gospodarcze (w tym scenariusze), analiza zdolności rozwojowej, analiza ekonomiczno-finansowa, analiza SWOT, analiza wykonalności.

Tab. 3. Metodyka analizy prospektywnej

Wyszczególnienie
1. Wybór celu i przedmiotu badania 1.1. Określenie przesłanek wyboru 1.2. Rozpoznanie warunków badania 1.3. Analiza obszaru badania 1.4. Sformułowanie zadań diagnostycznych i planistycznych 2. Analiza sytuacji zewnętrznych 2.1. Struktura otoczenia 2.2. Identyfikacja oddziaływań otoczenia 2.3. Analiza sytuacji rynkowej w zakresie zabezpieczenia technicznego działalności 2.4. Prognozowanie zmienności dostaw i zdolności wytwórczych jednostek wykonawczych 2.5. Ustalenie prawdopodobieństwa trendów i zagrożeń zewnętrznych 3. Diagnoza organizacji wewnętrznej i funkcjonowania systemu 3.1. Ocena stanu faktycznego 3.2. Analiza progowa 3.3. Kategoryzacja oceny stanu faktycznego 3.4. Analiza przyczynowa 3.5. Badania porównawcze (dynamiczne, przestrzenne) 4. Prognozowanie i planowanie działalności 4.1. Wizja i misja 4.2. Bilanse potencjału wytwórczego 4.3. Bilans sprawnościowy 4.4. Scenariusze i wybór optymalnego wariantu scenariusza 4.5. Szanse (ryzyko) osiągnięcia celów strategicznych 4.6. Urealnienie planów działalności 5. Implementacja planów działalności 5.1. Ocena wykonalności procesów realizacji 5.2. Bezpieczeństwo procesów realizacji 5.3. Projekt logistyczny 5.4. Sterowanie procesem wdrożeniowym

Źródło: opracowanie własne.

W uzupełnieniu do niniejszej charakterystyki w tabeli 3 jest przedstawiona metodyka analizy prospektywnej.

prof. zw. dr hab. Adam Stabryła

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

- ¹⁾ Problematyka bezpieczeństwa jest przedmiotem wielu dyscyplin naukowych, m.in. teorii niezawodności, medycyny pracy, ergonomii, teorii systemów, ekonomii, nauk o zarządzaniu, psychologii i socjologii, teorii eksploatacji, informatyki [JAŻWIŃSKI, WAŻYŃSKA-FIOK, 1993].
- ²⁾ Wartości progowe są również określane mianem progów weta lub progów minimalnej satysfakcji oceny.
- ³⁾ Można także zastosować wartości progowe zaokrąglone.
- ⁴⁾ Problem doboru kryteriów oceny ma zasadnicze znaczenie dla rzetelnej i wszechstronnej diagnozy (audytu, *ratingu*) zarówno na poziomie przedsiębiorstw i złożonych przedsięwzięć projektowych, jak i w wymiarze całych gospodarek krajowych i globalnych.
- ⁵⁾ Analiza prospektywna, będąc złożonym i wielofunkcyjnym instrumentem badawczym, ma swe zastosowanie m.in. w: zarządzaniu strategicznym i marketingowym, zarządzaniu projektami, zarządzaniu procesowym.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACKOFF R.L., MAGIDSON J., ADDISON H.J., *Idealized Design. Creating an Organization's Future*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006.
- [2] ANDERSEN T.J., SCHRÖDER P.W., *Strategic Risk Management Practice*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- [3] DAMODARAN A., *Ryzyko strategiczne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- [4] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [5] ELLIOTT D., SMITH D., *Key Readings in Crisis Management*, Routledge, New York 2006.
- [6] JAŻWIŃSKI J., WAŻYŃSKA-FIOK K., *Bezpieczeństwo systemów*, PWN, Warszawa 1993.
- [7] MARCUS A., *Strategic Foresight. A New Look at Scenarios*, Palgrave Macmillan, New York 2009.
- [8] MESJASZ Cz., *Prediction in Security. Theory and Policy*, in: H.G. BRAUCH et al. (eds.), *Globalization and Environmental Challenges. Reconceptualizing in the 21st Century*, Springer Verlag, Berlin 2008.
- [9] NOGAŁSKI B., MACINKIEWICZ H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem – pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
- [10] PENC-PIETRZAK I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [11] STABRYŁA A., *Bezpieczeństwo i ryzyko w modelach wyboru strategii przedsiębiorstwa*, w: A. STABRYŁA (red.), *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- [12] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [13] THOMPSON A.A. jr., STRICKLAND III A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993.
- [14] ZELEK A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

Summary

The paper presents a pattern of research for analysing corporate strategic security. The pattern is a general model based on two components: a concept of diagnosing strategic security and a management prospective analysis. The further parts of the paper focus on the following issues: the characteristics of corporate strategic analysis, basic research areas, a check analysis for corporate strategic security, and management prospective analysis as an instrument supporting corporate strategic security.

Orientacja na wartość w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Andrzej Jaki

Wprowadzenie

Dynamiczne przemiany, jakim na przestrzeni ostatnich dekad podlegały systemy gospodarcze, stały się ważnym czynnikiem sprawczym zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Rezultatem tego są przeobrażenia ich form prawnych, typów własności, procesów zarządzania, jak również zmiany zakresu i charakteru powiązań produkcyjnych, organizacyjnych i kapitałowych, współkształtujących interakcje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem gospodarczym. Zrodziło to potrzebę rozwoju nauk o zarządzaniu jako dyscypliny pragmatycznej, inspirowanej rzeczywistymi zmianami w praktyce gospodarczej, wytyczającymi zarówno ich charakter deskryptywny (opis i poznanie rozwiązań stosowanych w praktyce zarządzania), jak i normatywny (formułowanie rekomendacji dla praktyki zarządzania)¹.

Rozwój nauk o zarządzaniu był związany w związku z tym także z kształtowaniem nowych paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwami, stanowiącymi wzorzec dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania. Przejawem tego rozwoju jest zmiana sposobu postrzegania zmiennego otoczenia przedsiębiorstwa i oddziaływania związanych z nim interesariuszy na sposoby zarządzania, jak również działania integracyjne i unifikacyjne różnych obszarów zarządzania, zorientowane na tworzenie systemów zintegrowanego zarządzania². Dociekania teoretyczno-metodyczne, odnoszące się do zmian zachodzących we współczesnych systemach zarządzania, wskazują w tym zakresie na istnienie wielu zróżnicowanych orientacji. Ich identyfikacji oraz charakterystyki podjął się J. Lichtarski, który wymienia następujące kluczowe orientacje³:

- orientację prorynkową, związaną bezpośrednio przede wszystkim ze sferą marketingu;
- orientację projakościową, odnoszącą się głównie do sfery zarządzania produkcją;
- orientację na wyniki, która w najszerszym zakresie jest odzwierciedlona w sferach finansów i logistyki;
- orientację strategiczną, odnoszącą się do całej sfery zarządzania strategicznego ukierunkowanego potencjalnie na wszystkie obszary zarządzania przedsiębiorstwem;
- orientację na człowieka, implementowaną w sferze zarządzania zasobami ludzkimi;
- orientację na zmiany, związaną przede wszystkim ze sferami zarządzania produkcją i logistyką;
- orientację na wiedzę, determinującą kierunki rozwoju sfery zarządzania zasobami ludzkimi;
- orientację procesową, związaną z koncepcjami i metodami zarządzania produkcją i logistyką.

Eksponowane od połowy lat 80. ub. wieku dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, uznawane

za podstawowy cel jego działania, zrodziło nowy paradygmat w zarządzaniu opierający się na podporządkowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa wymogom efektywnego kreowania jego wartości rynkowej. W ten sposób maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa staje się wyznacznikiem koncepcji prowadzenia biznesu i gwarantem długoterminowego istnienia przedsiębiorstwa na rynku⁴. Prowartościowy paradygmat staje się w tej sytuacji ramowym wzorcem wytyczającym orientację na wartość (prowartościową orientację) jako nową orientację w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Orientację tę można traktować jako jeden ze składników orientacji na wyniki. Akcentuje ona bowiem zarobkowy charakter przedsiębiorstwa i związaną z tym potrzebę przestrzegania zasady gospodarności jako podstawy przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Stąd celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie procesów reorientujących system zarządzania przedsiębiorstwem, które są implikowane oddziaływaniem imperatywu kreowania jego wartości i rozwojem prowartościowej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Orientacja na wartość w obszarach zarządzania przedsiębiorstwem

Orientacja na wartość wywarła zróżnicowany wpływ na przeobrażenia zachodzące w obrębie różnych dziedzin przedmiotowo wyspecjalizowanego zarządzania, związanych bezpośrednio z tzw. funkcjonalnymi obszarami zarządzania przedsiębiorstwem. Do dziedzin tych zaliczyć należy przede wszystkim: zarządzanie finansami, zarządzanie marketingiem, zarządzanie produkcją, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie logistyką. Poszczególne, wymienione obszary zarządzania koncentrują swoją uwagę na procesie zarządzania przedsiębiorstwem rozpatrywanym przez pryzmat kluczowych, z punktu widzenia każdego z nich, determinant działalności przedsiębiorstwa oraz zakresu spełnianych przez nie funkcji.

W ten sposób dla finansisty rzeczą kluczową będzie skupianie uwagi na wielkościach bezpośrednio wpływających na efektywność pomnażania kapitału, a dla marketera najważniejszy będzie klient i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem⁵. Z kolei zarządzający produkcją będzie koncentrować się na samym procesie wytwarzania produktu – jego organizacji, strukturze, wykorzystywanych procesach wytwórczych. Uwaga zarządzającego zasobami ludzkimi będzie skupiona natomiast w pierwszej kolejności na dostarczaniu wartości dla interesariuszy poprzez wysoką efektywność pracy i wzrost wartości kapitału ludzkiego, co staje się możliwe dzięki właściwemu doborowi i koordynacji

poszczególnych procesów personalnych⁶⁾. Zarządzanie sferą logistyki koncentrować się wreszcie będzie na planowaniu, realizowaniu i kontrolowaniu procesu fizycznego przepływu produktów, jak również na koordynowaniu podejmowanych w obrębie tego procesu działań logistycznych⁷⁾.

Biorąc pod uwagę oczywiste powiązanie prowartościowej orientacji z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa, ewolucja zarządzania związanego z tą dziedziną staje się podstawowym wyznacznikiem do powstania koncepcji zarządzania zorientowanego bezpośrednio na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa. Podstawowym efektem oddziaływania prowartościowej orientacji na sferę zarządzania finansami było powstanie nowego paradygmatu oceny efektywności przedsiębiorstwa, opartego na ocenie jego działalności przez pryzmat procesów kreowania wartości. Paradygmat ten stanowi zarazem podstawę do powstania koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value based management*)⁸⁾.

Ewolucja, jakiej podlegała sfera zarządzania marketingiem, stanowi bezpośrednią konsekwencję jednego z etapów rozwoju marketingu, który jest związany z pojęciem marketingu skierowanego na wartość przedsiębiorstwa. Jego podstawowym celem staje się dbałość o systematyczny rozwój czynników współtworzących wartość rynkową przedsiębiorstwa⁹⁾. Powstanie i rozwój marketingu wartości (*value based marketing*) implikowały także redefinicję dotychczasowego łańcucha wartości i jego osadzenie na kliencie i jego potrzebach. Stało się to przyczynkiem do powstania koncepcji zarządzania przez wartość dla klienta i jej powiązania z koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa¹⁰⁾.

Intensyfikacja procesów kreowania wartości wymagała także dostosowania do tego zmian w sferze organizacji i przebiegu procesów produkcyjnych. W tej dziedzinie zarządzania podstawowym czynnikiem umożliwiającym sprostanie rosnącym oczekiwaniom staje się rozwój technologii informatycznych, stwarzający warunki zarówno do tworzenia nowoczesnych systemów produkcyjnych, jak i do powstawania nowych obszarów prowadzenia działalności gospodarczej (np. cała sfera e-biznesu). Postępująca klientyzacja produkcji staje się w tej sytuacji nowym czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i źródłem dodatkowych korzyści finansowych, implikujących wzrost efektywności kreowania wartości¹¹⁾.

Prowartościowe ewoluowanie zarządzania logistyką jako kolejnego funkcjonalnego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem wiązać można w pierwszej kolejności z faktem, że procesy logistyczne są traktowane jako narzędzia realizacji celów przedsiębiorstwa¹²⁾. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na fakt, że w warunkach współczesnej gospodarki źródłem zadowolenia klientów, a tym samym i jedną z podstaw skutecznej realizacji celów przedsiębiorstwa, jest nie tylko sama dostępność i atrakcyjność danego produktu z punktu widzenia jakości czy też ceny, ale także jego użyteczność z punktu widzenia miejsca i czasu.

Stworzenie możliwości zaspokojenia potrzeb klientów we właściwym miejscu i czasie staje się w tych warunkach naturalnym zadaniem logistyki¹³⁾. Tym samym proces orientowania logistyki na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa stanowi prostą konsekwencję redefinicji jego celów oraz podporządkowania decyzji operacyjnych i strategicznych wymogowi kreowania wartości rynkowej. Ewolucja zarządzania

przedsiębiorstwem w obszarze logistyki stanowi także rezultat zmian, zachodzących w obszarach zarządzania produkcją oraz zarządzania marketingiem. Logistyka, będąca koncepcją zintegrowanego zarządzania przepływami strumieni rzeczowych, musi bowiem być w sposób właściwy dostosowana do działań podejmowanych w obszarach zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji.

Rozwój orientacji na wartość w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest związany przede wszystkim z postępującą intelektualizacją procesów gospodarczych i stopniowym ewoluowaniem zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. To ostatnie zaś stanowi podstawową determinantę do generowania kapitału intelektualnego¹⁴⁾. Powstanie i rozwój prowartościowego paradygmatu w zarządzaniu przedsiębiorstwem stały się impulsem do tworzenia koncepcji pomiaru i oceny wartości kapitału ludzkiego, a także do powstawania nowych systemów motywacyjnych powiązanych z procesami kreowania wartości¹⁵⁾.

Ewolucja wymienionych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, związane z rosnącym znaczeniem imperatywu kreowania wartości, przyniosło wiele zróżnicowanych efektów, które w odniesieniu do poszczególnych obszarów zaprezentowano w tabeli 1.

Controlling wartości i prowartościowa restrukturyzacja

istotnym elementem, odzwierciedlającym reorientację, jakiej podlegają poszczególne obszary wyspecjalizowanego zarządzania, jest ich włączenie w zakres bezpośredniego zainteresowania *controllingu* przedsiębiorstwa jako elementów tzw. *controllingu* funkcyjnego¹⁶⁾. Jest on konsekwencją rozwoju koncepcji *controllingu* w kierunku jego dostosowania do specyfiki poszczególnych obszarów i wykorzystywania w odniesieniu do nich właściwych ich specyfice metod i instrumentów *controllingu*. W ten sposób system *controllingu* przedsiębiorstwa wzbogacił się m.in. o takie jego rodzaje, jak: *controlling* finansowy, *controlling* inwestycji, *controlling* marketingu, *controlling* produkcji, *controlling* logistyki czy też *controlling* personalny. Biorąc równocześnie pod uwagę fakt, że *controlling* jest procesem koordynującym, który realizacji założonych celów podporządkowuje różne obszary przedsiębiorstwa, powstanie przedmiotowo wyspecjalizowanych rodzajów *controllingu* należy traktować jako logiczną konsekwencję prowartościowego orientowania poszczególnych dziedzin zarządzania przedsiębiorstwem. Bezpośrednim efektem orientacji *controllingu* na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa jest powstanie tzw. *controllingu* wartości (*value controlling*) jako nowego obszaru *controllingu* ściśle ukierunkowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa¹⁷⁾.

Potrzeba zmian, jakim podlegać musiały funkcjonalne obszary zarządzania, wymusiła konieczność wykorzystania szerokiej gamy instrumentów oraz metod restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Stąd w tabeli 2 w odniesieniu do każdego z tych obszarów wskazano na te instrumenty i metody restrukturyzacji, które umożliwiając poprawę efektywności zarządzania, pozwalają zarazem podporządkować dany obszar wymogom kreowania wartości. Restrukturyzacja: finansowa, marketingowa, produkcyjna oraz organizacyjna składają się bowiem na ogół przeobrażeń, jakim podlegają systemy zarządzania przedsiębiorstwami, ukierunkowane na realizację nowych strategii rozwojowych przedsiębiorstw – w tym strategii kreowania wartości.

Tab. 1. Prowartościowa ewolucja zarządzania przedsiębiorstwem i jej efekty

Obszar zarządzania	Wyznaczniki ewolucji	Częstkowe efekty implikowane przez orientację na wartość
Zarządzanie finansami	Powstanie i rozwój nowego paradygmatu pomiaru efektywności przedsiębiorstwa opartego na ocenie procesów kreowania jego wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost znaczenia rynkowych mierników efektywności • Integracja rynkowych mierników efektywności z miernikami księgowymi i finansowymi – tworzenie przyczynowo-skutkowych modeli służących analizie determinant kreowania wartości przedsiębiorstwa • Włączenie analizy i oceny wartości w system analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa
	Wyeksponowanie pomnażania wartości jako podstawowego celu przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Ścisłe podporządkowanie celów cząstkowych wymogowi pomnażania wartości przedsiębiorstwa • Uznanie pomnażania wartości jako celu i kryterium oceny efektywności restrukturyzacji przedsiębiorstwa
Zarządzanie marketingiem	Redefinicja marketingu i pojawienie się marketingu wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Integracja marketingu z systemem finansowym i finansowymi celami przedsiębiorstw • Wyeksponowanie pomnażania wartości rynkowej przedsiębiorstwa jako domeny marketingu – marketing wartości (<i>value based marketing</i>) • Marketing wartości jako proces zarządzający ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców przedsiębiorstwa
	Redefinicja kształtowania łańcucha wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Dostrzeganie w kliencie aktywnego kreatora wartości przedsiębiorstwa, a nie tylko biernego odbiorcę jego oferty – koncepcja marketingu holistycznego • Klient, a nie zasoby i kluczowe kompetencje, jako punkt wyjścia do nowoczesnego łańcucha budowania wartości
Zarządzanie produkcją	Powstanie i rozwój systemów produkcyjnych opartych na technologiach informatycznych	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój i upowszechnienie zintegrowanych komputerowo systemów produkcyjnych (CIM) • Klientyzacja produkcji – masowe oferowanie klientom, zindywidualizowanych pod kątem ich potrzeb, produktów • Rozwój elastycznych systemów produkcyjnych • E-biznes
	Wirtualizacja działalności przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość integracji zasobów gospodarczych rozproszonych po całym świecie • Komplementarność zasobów odrębnych przedsiębiorstw • Koncentracja na kluczowych funkcjach wytwarzania • Intelktualizacja procesów produkcyjnych
Zarządzanie logistyką	Nowe możliwości optymalizacji łańcuchów logistycznych jako skutek procesów globalizacji oraz rozwoju technologii informatycznych	<ul style="list-style-type: none"> • Powstanie i rozwój koncepcji eurologistyki oraz logistyki globalnej • Powstawanie koncepcji elektronicznego Zarządzania Łańcuchem Dostaw (<i>Electronic Supply Chain Management – eSCM</i>) jako elementu rozwoju e-biznesu • Standaryzacja i normalizacja procesów logistycznych
	Rozwój logistyki jako koncepcji systemowego, zintegrowanego zarządzania procesami fizycznego przepływu produktów	<ul style="list-style-type: none"> • Powstawanie i rozwój działalności profesjonalnych podmiotów świadczących kompleksowe usługi logistyczne • Powiązanie logistyki z nowymi koncepcjami zarządzania produkcją i zarządzania marketingiem
	Logistyka jako narzędzie realizacji celów przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie środków sfery logistyki na poziom wyniku operacyjnego przedsiębiorstwa • Wpływ organizacji procesów logistycznych na produktywność majątku przedsiębiorstwa • Podporządkowanie logistyki strategii przedsiębiorstwa
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Powstanie i rozwój koncepcji zarządzania wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> • Uznanie wiedzy jako przedmiotu zarządzania, unikalnego zasobu gospodarczego, produktu rynkowego oraz kreatora wartości przedsiębiorstwa • Organizacje oparte na wiedzy – wiedza jako podstawowy zasób gospodarczy przedsiębiorstwa • Kapitał intelektualny – intelektualizacja procesów gospodarczych i przedsiębiorczość intelektualna • Rozwój koncepcji pomiaru i oceny efektywności kapitału ludzkiego i kapitału intelektualnego
	Postępująca elastyczność rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Praca tymczasowa • <i>Leasing</i> personelu • Telepraca • Elastyczność czasu pracy, wynagrodzeń oraz zakresu realizowanych przez pracownika funkcji
	Powstanie i rozwój systemów motywacyjnych powiązanych z kreowaniem wartości	<ul style="list-style-type: none"> • Systemy motywacyjne oparte na partycypacji we własności przedsiębiorstwa • Systemy motywacyjne oparte na wykorzystaniu mierników kreowania wartości

Źródło: opracowanie własne.

W ten sposób restrukturyzacja przedsiębiorstwa staje się m.in. narzędziem służącym do pomnażania wartości przedsiębiorstwa, a przyrost tej wartości uznaje się za kryterium oceny efektów restrukturyzacji. Odpowiada to w pełni współczesnemu postrzeganiu restrukturyzacji jako narzędzia umożliwiającego wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnych inwestorów, a nie tylko narzędzia dokonywania doraźnych zmian w przedsiębiorstwie, wymuszonych najczęściej oddziaływaniem czynników zewnętrznych¹⁸⁾.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym artykule procesy cząstkowe ukazują zakres i charakter wpływu, jaki powstanie i rozwój orientacji na wartości wywarły na ewolucję współczesnego systemu zarządzania. W wymiarze kompleksowym procesy te wpisują się w powstanie i upowszechnienie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value based management*). Koncepcja ta, poprzez

Tab. 2. Procesy prowartościowej restrukturyzacji w przedsiębiorstwie

Lp.	Obszar restrukturyzacji	Procesy restrukturyzacji
1.	Finanse	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Leverage Buy-Out (LBO)</i> – wykup lewarowany • <i>Management Buy-Out (MBO)</i> – wykup menedżerski • <i>Employee Buy-Out (EBO)</i> – wykup pracowniczy • <i>Share Repurchase</i> – wykup własnych akcji przez przedsiębiorstwo
2.	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Restrukturyzacja produktowa • Reorientacja rynkowa • Zmiany w sprzedaży i wykorzystaniu narzędzi marketingu-mix
3.	Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lean Production</i> • <i>Total Quality Management (TQM)</i> • <i>Business Process Reengineering</i> • <i>X-Engineering</i>
4.	Logistyka	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> • <i>Insourcing</i> • <i>Lean Management</i> • <i>Just in Time (JIT)</i>
5.	Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> personalny • <i>Outplacement</i> • <i>Downsizing</i> • <i>Delayering</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. DURLIK, *Inżynieria zarządzania. Cz. I. Strategie organizacji produkcji. Nowe koncepcje zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 299–310 oraz C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 129–138 i 160–174.

powiązanie systemów zarządzania strategicznego i zarządzania finansami przedsiębiorstwa, umożliwia zintegrowanie celów właścicieli z celami menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem, a tym samym tworzy warunki do efektywnego pomnażania jego wartości. Koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa można w związku z tym postrzegać jako wyznacznik kolejnego etapu w rozwoju teorii oraz praktyki zarówno finansów, jak i zarządzania. Rozszerzenie wykorzystania narzędzi finansowych w procesie zarządzania strategicznego implikowane przez rozwój i wzrost znaczenia zarządzania finansami przedsiębiorstwa, jako wyspecjalizowanej dziedziny zarządzania, tworzą kolejne etapy determinujące rozwój prowartościowej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i powstanie koncepcji zarządzania jego wartością.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ J. LICHTARSKI, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, w: J. LICHTARSKI (red. naukowa), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 34, Wrocław 2008, s. 51.

²⁾ W. KOWALCZEWSKI (red. naukowa), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 27.

³⁾ J. LICHTARSKI, *op. cit.*, s. 52–55.

⁴⁾ Por. T. DUDYCZ, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 31; W. SKOCZYLAS (red. naukowa), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 16, E. MAĆKOWIAK, *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa 2009, s. 13 oraz S. WRZOSEK, *Wartość przedsiębiorstwa jako kryterium ocen i decyzji*, w: H. JAGODA, J. LICHTARSKI (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 341.

⁵⁾ R. NIESTRÓJ, *Finansowe aspekty marketingu*, w: A. CZUBAŁA, R. NIESTRÓJ (red.), *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 9–10.

⁶⁾ A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 36–42.

⁷⁾ Zob. Cz. SKOWRONEK, Z. SARJUSZ-WOLSKI, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2008, s. 16–21.

⁸⁾ Zob. W. SKOCZYLAS, *Problem pomiaru i oceny tworzenia wartości w erze informacji*, w: E. URBĄNCZYK (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 242–246 oraz P. SZCZEPANKOWSKI, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19–39 i 131–184.

⁹⁾ J. ALTKORN (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 38–39.

¹⁰⁾ M. SZYMURA-TYC, *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, w: L. ŻABIŃSKI, K. ŚLIWIŃSKA (red. naukowa), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 53–61.

¹¹⁾ I. DURLIK, *Inżynieria zarządzania. Cz. I. Strategie organizacji produkcji. Nowe koncepcje zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 289–298.

¹²⁾ Cz. SKOWRONEK, Z. SARJUSZ-WOLSKI, *op. cit.*, s. 42–48.

¹³⁾ M. LESZCZYŃSKA, *Koncepcja międzyorganizacyjnego systemu informacyjnego logistyki*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI (oprac. i red. naukowa), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2007, s. 638.

¹⁴⁾ A. POCZTOWSKI, *op. cit.*, s. 45–47.

¹⁵⁾ Zob. P. URBANEK, *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2006, s. 82–99.

¹⁶⁾ M. SIERPIŃSKA (red.), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 21.

¹⁷⁾ Zob. E. NOWAK (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 322–356; H. SCHIERENBECK, M. LISTER, *Value Controlling. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung*, Oldenbourg Verlag, München 2002, s. 77–89 oraz W. SCHULTZE, C. HIRSCH, *Unternehmenswertsteigerung durch wertorientiertes Controlling. Goodwill-Bilanzierung in der Unternehmenssteuerung*, Verlag Vahlen, München 2005, s. 13–14.

¹⁸⁾ Zob. C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 275–353.

Summary

The development of management sciences is connected with the forming of new paradigms in the enterprise management among others. This paradigms creates different management orientations – incl. value orientation. The value focused management have contributed to the reorientation of such management fields as: finance management, marketing management, production management, human resources management and logistics management. The direct effect of the development of its orientation is also the emergence of value controlling and pro-value restructuring. Pro-value reorientation of the management system has become a foundation for the creating and implementing a new comprehensive concept of management defined by the Value Based Management.

Strategia koopetycji – światowe trendy eksploracji

Mariusz Rogalski

Wprowadzenie

W zmożona pod koniec XX wieku rządowa aktywność deregulacyjna oraz prywatyzacyjna poszczególnych branż i sektorów, zintensyfikowane procesy internacjonalistyczne oraz liberalizacyjne gospodarczej wymiany międzynarodowej w znaczącym stopniu zaostriżyły konkurencję na rynkach dotychczas dość stabilnych i spokojnych. Pojedyncze podmioty zaczęły dostrzegać, że w pojedynkę nie zdołają stawiać czoła dużym, często zagranicznym o silnej pozycji rynkowej graczom [Zineldin, 1998, s. 1143–1146]. Upewnił ich w tym przekonaniu gwałtowny postęp naukowo-techniczny, który istotnie zaostriżył apetyt światowego popytu na coraz to nowsze, nowocześniejsze i bardziej zaawansowane technologicznie produkty. Konsumenci zaczęli wywierać presję na producentów i dostawców produktów wysokich technologii (*high-tech*), aby ci szybciej byli w stanie zaspokoić ich ciągle rosnące potrzeby, kreując niespotykaną do tej pory rywalizację pomiędzy nimi. Skłoniło to poszczególne podmioty do poszukiwania nowych rozwiązań, które oszczędzą im prowadzenia bratobójczych zerojedynkowych walk (wygrany – przegrany), a zarazem pozwolą im się rozwijać i zwiększać udział rynkowy. W ten sposób po raz pierwszy na szeroką skalę (w szczególności) firmy z branż *high-tech* zaczęły stosować *blue ocean strategy* [Kim i Mauborgne, 2006] – strategię błękitnego oceanu; koopetycję¹⁾, która w swej istocie hamuje bezlitosny rozlew krwi oraz dąży do osiągnięcia wyniku rynkowego: wygrany – wygrany [Mucha-Kuś, 2010, s. 9–12].

Celem niniejszego opracowania jest ● zidentyfikowanie i opisanie głównych cech (wymiarów) relacji koopetycji, które zarazem wyznaczają *a priori*, jak i charakteryzują istotę tych nietypowych zachowań między- i wewnątrzorganizacyjnych oraz ● wyznaczenie światowego trendu w badaniach nad strategią koopetycji.

Metodyka badawcza

D obór odpowiedniej próby do badań został przeprowadzony na podstawie trójstopniowej selekcji [Czakon, 2011, s. 57–61]. Każdy etap składał się ze szczegółowo zdefiniowanych kroków (tabela 1), by w efekcie można było zrealizować poszczególne cele badawcze.

W pierwszym etapie zostały wyodrębnione zagraniczne, naukowe bazy danych: Ebsco, Elsevier/Springer, Emerald, Proquest, ISI Web of Knowledge. Następnie wyznaczono i sformułowano kryteria ich filtrowania w celu zidentyfikowania potencjalnie istotnych artykułów naukowych, które w kolejnych etapach poddano analizie i selekcji: terminy *coopetition/co-opetition* umieszczone w tytule, abstraktach bądź słowach kluczowych recenzowanych artykułów naukowych opublikowanych do dnia 31 stycznia 2011 r. (wykluczając recenzje książek i wstępy redakcyjne).

Drugi etap polegał na selekcji artykułów. Pierwszy jego krok ograniczał otrzymaną bazę opracowań tylko do anglojęzycznych i pełnotekstowych artykułów naukowych dostępnych dla autora oraz zwiększał ją metodą ekspercką dodatkowymi, badawczo istotnymi artykułami spoza wyznaczonych w etapie pierwszym baz danych. W drugim kroku zostały usunięte wszystkie duplikujące się publikacje wyłonione w pierwszej selekcji.

W trzecim etapie szczegółowo zweryfikowano przydatność uzyskanych opracowań do badań. Wszystkie publikacje zostały przeanalizowane pod kątem podjętej w nich problematyki. Jako badawczo istotne zostały uznane tylko te opracowania, których wiodącym obiektem analiz było zjawisko koopetycji. Na potrzeby zrealizowania poszczególnych celów badawczych otrzymana baza artykułów ulegała kolejnym, szczegółowym selekcjom. Dobór opracowań został wyfiltrowany metodą ekspercką poprzez powtórzenie całej procedury przez drugiego badacza.

Wymiary zjawiska²⁾

K oopetycja cechuje się dużą złożonością strukturalną i typologiczną. Autor w pilotażowych badaniach nad wymiarami (cechami) zjawiska koopetycji³⁾ [Rogalski, 2011, s. 81–91] wykazał, że myślenie o koopetycji powinno obejmować przynajmniej pięć cech, które determinują istotę tego zjawiska. Należą do nich ● jednoczesność występowania dwóch relacji międzyorganizacyjnych: konkurencji i współpracy ● obopólna korzyść – wartość dodana – dla koopetytorów ● duża zmienność w jego intensywności i okresie trwania ● trudność rozumiana jako niemałe wyzwania menedżerskie w procesie przygotowania, implementacji i zarządzania koopetycją oraz ● znaczna złożoność typologiczna,

Tab. 1. Trójstopniowa selekcja zastosowana w badaniach

	Kryterium selekcji	Liczba artykułów
1. selekcja	zidentyfikowane artykuły naukowe stanowiące o koopetycji	523
2. selekcja	anglojęzyczne i pełnotekstowe opracowania plus dodatkowe – z zewnętrznych baz danych – artykuły naukowe	245
	nieduplikujące się publikacje	167
3. selekcja	relacje koopetycji jako wiodący przedmiot badań	104
	obszernie opisane rozważania nad koopetycją	96
	sektorowe ujęcie badań empirycznych	82

Źródło: opracowanie własne.

mająca odzwierciedlenie w wielu różnych typach podejmowanych strategii kooperacji.

Wyniki niniejszych badań potwierdziły wyłonione cechy, dodatkowo uzupełniając je o jeszcze jedną charakterystykę – kształtowanie sektora, rozumiane jako wpływ z jednej strony zachowań kooperacyjnych kilku podmiotów na kształt i strukturę całej branży i/lub sektora, a z drugiej strony jako wpływ uwarunkowań danych gałęzi biznesowych na zachowania uczestników rynku, kierując ich ku strategii kooperacji.

Włączenie do badań dodatkowych rozważań naukowych 107 badaczy reprezentujących ośrodki badawcze z 22 krajów całego świata dało możliwość ustalenia wag poszczególnych charakterystyk w kształtowaniu istoty strategii kooperacji. I tak, na pierwszym miejscu uplasowały się jednoczesność i wzajemna korzyść (100% wskazań badaczy), na drugim znaczna złożoność typologiczna (57%), na trzecim i czwartym duża zmienność (47%) i niemalże wyzwania menedżerskie (46%), a na piątym umiejętność kształtowania sektora (28%). Obrazuje to rysunek 1, gdzie wielkość czcionki utożsamia wysokość wagi poszczególnych charakterystyki w identyfikacji i kształtowaniu istoty strategii kooperacji.

Zidentyfikowane – najczęściej akcentowane przez światowych badaczy – cechy strategii kooperacji (6) tak *de facto* wyznaczają istotę kooperacji: jednoczesności występowania dwóch przeciwstawnych dynamik między- i wewnątrzorganizacyjnych: konkurencji i współpracy, obopólnej korzyści dla kooperatorów z niej wynikającej oraz znacznej zmienności w intensywności i okresie trwania relacji kooperacji. Zarówno szeroko rozumiana umiejętność kształtowania sektora, duże wyzwania menedżerskie z kooperacją utożsamiane oraz liczne, implementowane przez podmioty gospodarcze jej typy są niejako pochodną powyższych charakterystyk powstała wskutek ich występowania i wzajemnej interakcji.

Niemniej jednak obrazują one złożony charakter tego zjawiska. Stąd określenie kooperacji „czymś pomiędzy czystą współpracą a czystą konkurencją” [Osarenkhoe, 2010, s. 343] wydaje się być niepełne i nieadekwatne. Definicją właściwą dla scharakteryzowania tego zjawiska wydaje się być koncepcja W. Czakona (2009, s. 13), który pisze, że „kooperacja skupia się (...) na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami”. Tak zdefiniowana strategia kooperacji uwypukla złożoność zawieranych w jej ramach relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych, kierując uwagę czytelników na różnorakie płaszczyzny ją kształtujące.

Horyzont czasowy⁵⁾

Zainteresowanie naukowych ośrodków badawczych strategią kooperacji bardzo znacząco zmieniło się na przestrzeni lat. Jako pionierów w literaturowych rozważaniach nad nią można przyjąć książkę A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa *Co-opetition*, wydaną w 1996 r., która stanowi podstawy dotychczasowych badań w tym zakresie.

Przeprowadzone wnioskowanie statystyczne na próbie 104 opracowań naukowych skądinąd potwierdza to twierdzenie, gdyż dopiero od 1997 r. w światowej literaturze można odnotowywać naukowe artykuły, rozpatrujące zjawisko i strategię kooperacji jako wiodący obiekt badawczy. Ukazuje to olbrzymi wpływ, jaki publikacja A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa wywarła na rozpoznanie i zrozumienie zjawiska kooperacji.

Od tego czasu w sposób narastający przybywa artykułów naukowych na różnych polach badawczych eksplorujących strategię kooperacji. Najlepiej, bo aż w 99,8% ($R^2 = 0,998$) trend ten opisuje funkcja wielomianowa 4. stopnia o wzorze $y = 0,006x^4 - 0,097x^3 + 0,712x^2 - 0,274x + 0,508$ pokazująca nie tylko historyczną i obecną sytuację, ale również spodziewany przyrost publikacji w latach następnych. Otóż w 2015 r. spodziewać się można, że ich liczba przynajmniej się potroi, licząc od dnia 31 grudnia 2010 r. (rysunek 2), osiągając w 2020 r. niebagatelny poziom 1000 opracowań naukowych.

Sektorowe ujęcie badań nad kooperacją⁶⁾

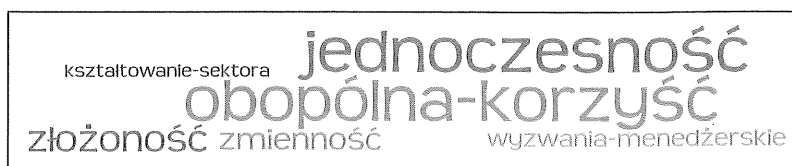
W opracowaniach naukowych różne sektory gospodarcze stanowiły zakres badawczy. Zgodnie z rysunkiem 2 można oczekiwać, że eksploracja poszczególnych gałęzi gospodarczych w niedalekiej przyszłości nabierze znaczącego rozpędu. Stąd istotne wydaje się zwrócenie uwagi na dotychczasowe analizy i wyodrębnienie tych płaszczyzn badawczych, które objęte były badaniami nad kooperacją oraz tych o znikomym bądź zerowym stopniu eksploracji. W tym celu sektor gospodarczy został dwójako zdefiniowany. Na potrzeby badań poglądowych zostały wyróżnione trzy sektory gospodarcze⁷⁾: ● rolnictwo, szeroko rozumiane leśnictwo i rybołówstwo ● przemysł i budownictwo oraz ● usługi. Do badań szczegółowych zostały przyjęte sektory określone i sformułowane zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD) z dnia 24 grudnia 2007 r.⁸⁾ nazwane w dalszej części opracowania podsektorami⁹⁾.

Aby zweryfikować postawioną w niniejszym opracowaniu tezę, że podsektor *high-tech* jest głównym eksploratorem, beneficjentem i propagatorem strategii kooperacji została zastosowana dodatkowa selekcja branż PKD według metody produktowej klasyfikowania produktów *high-tech* OECD, która umożliwiła wyodrębnienie podsektora produktów wysokich technologii¹⁰⁾.

W wyniku przeprowadzonych badań w przypadku 72 opracowań naukowych zidentyfikowano sektory gospodarcze podmiotów w nich analizowanych. W przypadku 10 publikacji nie udało się jednoznacznie określić biznesowych ukierunkowań i specjalizacji podmiotów zgodnie z przyjętymi definicjami i klasyfikacjami, wskutek czego zostały one wyeliminowane z bazy analizowanych publikacji.

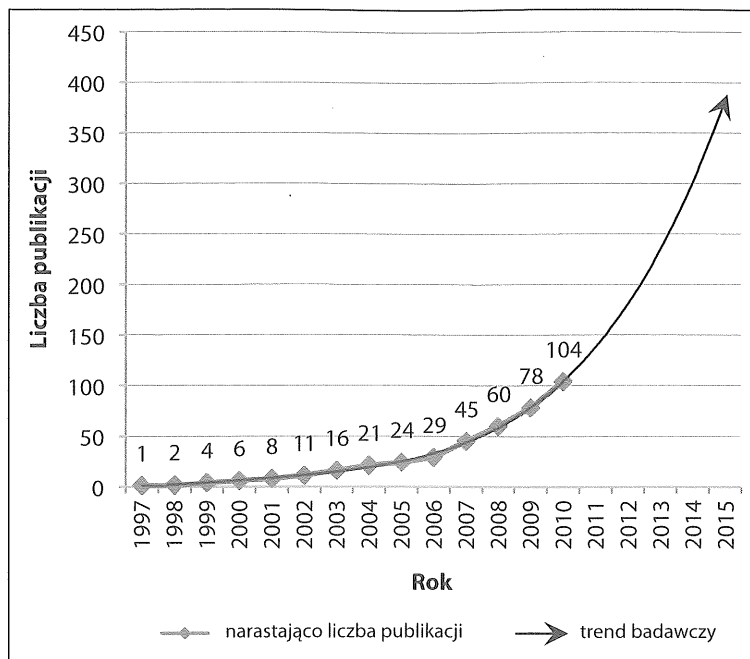
Eksplorowane publikacje wykazały, że dotychczasowe badania nad kooperacją przede wszystkim dotyczyły trzeciego sektora gospodarczego. Aż w 58% badanych opracowań aktywność biznesowa o charakterze usługowym była przedmiotem eksploracji. Następnym w kolejności był sektor drugi. Stanowił on 39% wszystkich rozważań nad kooperacją. Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo, reprezentujące sektor pierwszy, tylko w 3% opracowań stały się obiektem analiz.

Dysharmonia eksploracyjna ma odzwierciedlenie również wewnątrz każdego sektora, gdzie całkowicie inne odsetki badań przypadały na poszczególne



Rys. 1. Cechy (wymiary) zjawiska kooperacji

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu wordle.net⁴⁾.



Rys. 2. Prognozowany przyrost publikacji w okresie 2011-2015

Źródło: opracowanie własne.

podsektory go tworzące (rysunek 3). W przypadku sektora pierwszego opracowania dotyczyły tylko leśnictwa i rybactwa (100% publikacji, po 50% każde), a w sektorze drugim skupiały się głównie na przetwórstwie przemysłowym (93%). Sektor 3 reprezentowały w badaniach przede wszystkim podmioty z podsektorów informacji i komunikacji (26%) oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (14%). W znikomym stopniu zostały analizowane firmy transportowe i gospodarka magazynowa (5%), działalność profesjonalna naukowa i techniczna (5%) oraz edukacja (2%) i administracja publiczna (2%).

W przeciwieństwie do nich, bo aż 33% badań (1/3 wszystkich opracowań) stanowił podsektor *high-tech*, który w swej istocie łączy wiele różnych aktywności gospodarczych skupionych w sektorze drugim i trzecim. Jest to największy odsetek ze wszystkich badanych

podsektorów. Na drugim miejscu uplasowały się branże zajmujące się tradycyjnym przetwórstwem przemysłowym (1/4 artykułów), a na trzecim (prawie 1/12) branże z podsektora opieki zdrowotnej i pomocy społecznej.

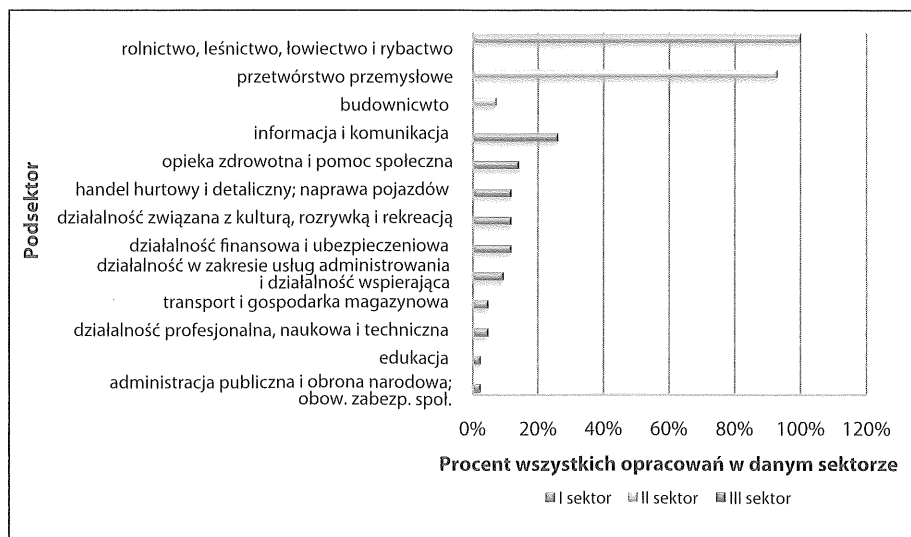
W samym podsektorze *high-tech* również odnotowuje się różne zainteresowania badawcze. Najczęściej, bo aż 11 razy naukowo analizowana była branża komunikacyjno-informacyjna (ICT) – 46% badań podsektora *high-tech* oraz lotnicza (13%). Najmniejsze zainteresowanie badacze okazali w odniesieniu do branż chemicznej i zaawansowanych materiałów, które stanowiły oddzielnie jedynie po 4% wszystkich badań (rysunek 4).

Zakończenie

W dotychczasowych rozważaniach nad koepetycją tylko część podsektorów gospodarczych została ujęta w opracowaniach opublikowanych w krajowych i ogólnosiwiatowych czasopismach naukowych. Załedwie 3% wszystkich analizowanych opracowań dotyczyły podmiotów z pierwszego sektora gospodarczego: rolnictwa, leśnictwa i rybactwa, gdzie jedynie leśnictwo i rybactwo stały się obiektem zainteresowań badaczy. Całkowicie w rozważaniach zostały pominięte rolnictwo oraz łowiectwo.

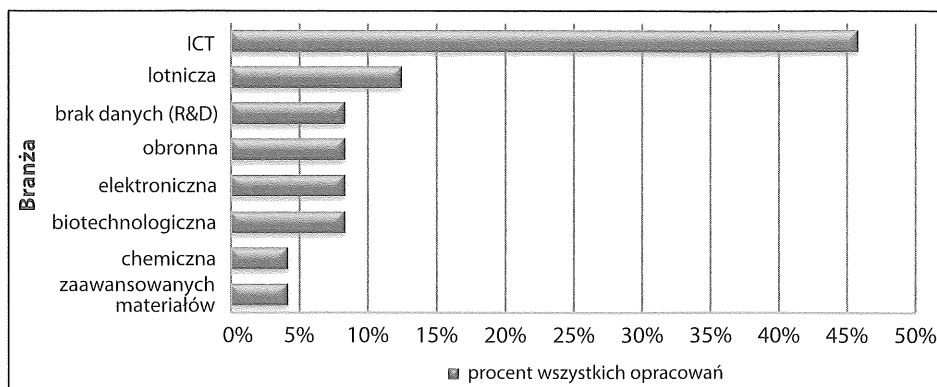
Podobna sytuacja ma miejsce w sektorze drugim – przemysłu i budownictwa, gdzie nie tylko prawie cały podsektor budownictwa nie został przedmiotem badań, ale również wiele branż zajmujących się przetwórstwem przemysłowym, m.in. wodna, gazownicza i elektroenergetyczna. Te same branże zostały pominięte również w badaniach nad sektorem trzecim – usług. Oznacza to, że mimo że ten rodzaj aktywności biznesowej został najgłębiej wyeksplorowany w dotychczasowych opracowaniach (58% wszystkich badań), to i tutaj znajduje się wiele wolnej przestrzeni do wnioskowania ekonomicznego. Chociażby opierając się na wspomnianych branżach: wodnej, gazowniczej i elektroenergetycznej, podsektor: nieruchomości, zakwaterowania i usług gastronomicznych, transportu i gospodarki magazynowej, działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej czy też usług edukacyjnych i administracyjnych.

Mimo znikomej (a w niektórych przypadkach wręcz żadnej) ich obecności w ogólnosiwiatowej literaturze, wydają się być one niezwykle interesującym polem do eksploracji badawczej. W szczególności te branże i podsektory, które w ostatnich latach przechodziły głęboką restrukturyzację, deregulację czy też prywatyzację, gdyż podobnie jak firmy z branż *high-tech* na przełomie lat 80. i 90. ub. wieku podmioty z wyżej wymienionych ukierunkowań biznesowych obecnie zaczynają



Rys. 3. Sektory gospodarcze w badaniach

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Podsektor produktów *high-tech* w badaniach

Źródło: opracowanie własne.

funkcjonować w prokoopetycyjnych warunkach hiperkonkurencji. W związku z powyższym rekomenduje się w przyszłości objęcie tych podsektorów i branż badaniami naukowymi.

Z punktu widzenia genezy powstania i rozpowszechniania się zjawiska koopetycji interesujące wydają się wyniki badań przeprowadzonych w odniesieniu do podsektora produktów wysokich technologii, który to jako jeden z pierwszych zaczął wdrażać strategię koopetycji. Otóż obecnie w 1/3 wszystkich opracowań, uwzględnionych w badaniach, problematyka koopetycji była rozpatrywana właśnie w odniesieniu do branż produktów *high-tech*. Stanowi to największy odsetek ze wszystkich analizowanych w tym zakresie podsektorów gospodarczych do tej pory. Tym samym potwierdza to niejako nieraz stawianą tezę, że to podsektor *high-tech* stał się głównym eksploratorem, beneficjentem i propagatorem strategii koopetycji w gospodarce realnej.

Mariusz Rogalski
doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011–2013 jako projekt badawczy MNiSW Nr N N115 006040.

PRZYPISY

- ¹⁾ Strategia koopetycji jest jedną z kilku określanych mianem *blue ocean strategy*.
- ²⁾ Na potrzeby badań nad wymiarami zjawiska koopetycji kryterium selekcji artykułów naukowych zostało zawężone poprzez dobór tylko tych opracowań, w których obrana problematyka koopetycji miała odzwierciedlenie w obszernym opisie przeprowadzonych przez badaczy rozważań.
- ³⁾ Pilotażowe badania obejmowały analizę 20 opracowań (wybranych metodą ekspercką) reprezentujących osiągnięcia naukowe 30 krajowych i zagranicznych badaczy z zakresu koopetycji. Dobór próby polegał na wyselekcjonowaniu opracowań zawierających kluczowe – pod względem prowadzonych badań – informacje umożliwiające identyfikację i wyłonienie wymiarów pojęcia oraz zjawiska koopetycji.
- ⁴⁾ Łącznik pomiędzy dwuczłonowymi określnikami cech zjawiska koopetycji jest efektem ograniczeń programowych narzędzia wordle.net, które niezależnie od kontekstu każde słowo traktuje oddzielnie.
- ⁵⁾ Ze względów statystycznych przy identyfikacji trendu w dotychczas opublikowanych artykułach naukowych okres uwzględnionych do badań publikacji został zawężony do dnia 31 grudnia 2010 r.
- ⁶⁾ Na potrzeby wyodrębnienia dotychczas naukowo analizowanych aktywności gospodarczych pod kątem zjawiska koopetycji kryterium doboru artykułów do badań zostało zawężone

tylko do tych opracowań, w których dokonano badań empirycznych w ujęciu sektorowym.

⁷⁾ Sklasyfikowane na podstawie zmodyfikowanego trójsektorowego podziału gospodarki zaproponowanego przez C. Clarka i J. Fourastie [SONIS, AZZONI, HEWINGS, 2008, s. 153].

⁸⁾ Wprowadzona Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. nr 251, poz. 1885.

⁹⁾ Wyróżnia ona 21 umownie sklasyfikowanych aktywności społeczno-gospodarczych, a ich podział jest zbieżny z unijną statystyczną klasyfikacją działalności gospodarczej NACE Rev2, zachowując z nią pełną spójność i porównywalność danych [GUS, 2011].

W przypadku opracowań, w których analizowanych było więcej niż jeden sektor gospodarczy ze względów statystycznych do badań przyjęto tylko wiodący – w danych analizach – sektor.

¹⁰⁾ Zgodnie z [WOJNICKA, 2006, s. 11–13] składają się na niego branże podmiotów wytwarzających: sprzęt lotniczy, komputery/maszyny biurowe, elektronikę i artykuły telekomunikacyjne, farmaceutyki, chemię, aparaturę naukowo-badawczą, maszyny elektryczne, maszyny nieelektryczne oraz uzbrojenie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J., *Co-opetition*, Doubleday Currency, New York 1996.
- [2] CZAKON W., *Koopetycja – spłot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2009.
- [3] CZAKON W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2011.
- [4] GUS (Główny Urząd Statystyczny), [online 2011], <www.stat.gov.pl>.
- [5] KIM C.W., MAUBORGNE R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA 2006.
- [6] MUCHA-KUŚ K., *Strategia koopetycji – innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2010.
- [7] OSARENKHAE A., *A Coopetition Strategy – A Study of Inter-firm Dynamics Between Competition and Cooperation*, „Business Strategy Series” 2010, vol. 11, no. 6.
- [8] ROGALSKI M., *Wymiary pojęcia KOOPETYCJA*, w: P. ANTONOWICZ (red.), *Współczesne modele biznesu – diagnoza i perspektywy*, Wydawnictwo FRUG, Sopot 2011.
- [9] SONIS M., AZZONI C.R., HEWINGS G.J.D., *The Three-Sector Growth Hypothesis and the Euler-Malthus Economic Growth Model: Application to the Analysis of GDP Dynamics of Brazil, 1985–2004–2020*, The Fifth International Conference on Mathematical Modeling and Computer Simulation of Materials Technologies (MMT-2008), Ariel 2008.
- [10] WOJNICKA E., *Definicja sektora high-tech*, w: E. WOJNICKA, P. KLIMCZAK, M. WOJNICKA, J. DĄBKOWSKI, W. PODSIADŁA (red.), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
- [11] ZINELDIN M.A., *Towards an Ecological Collaborative Relationship Management. A “Co-opetive” Perspective*, „European Journal of Management” 1998, vol. 32, no. 11/12.

Summary

The aim of this article is ● identification and description of the most characteristic dimensions of the phenomenon and strategy of coopetition which can be useful in shaping of the research frameworks in the future scientific explorations ● as well as indication of the trends in researches into this phenomenon. Coopetition as a new economic paradigm is marked with a big, multidimensional potential which hasn't been used so far.

Efekt zarażania – od upadku Lehman Brothers do greckiego kryzysu

Sławomir Wyciślak

O potrzebie analizy

Kryzys finansowy, za którego symboliczny początek uznaje się upadek banku inwestycyjnego Lehman Brothers 15 września 2008 r., ma swój dalszy ciąg w kryzysie zadłużenia. Jego nasilenie można zaobserwować od czerwca 2011 r. W takich warunkach wydaje się uzasadnione uporządkowanie wiedzy dotyczącej rozprzestrzeniania się kryzysu finansowego i w konsekwencji zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji typu przedsiębiorstwo. W tym kontekście nastąpi odwołanie do zjawiska zarażania. Jest ono bowiem stosowane przy interpretacji rozprzestrzeniania się kryzysu finansowego.

Czym jest zarażanie

Odwołania do pojęcia zarażania w czasopiśmiennictwie ekonomicznym można już odnaleźć w pracach D. Ricardo. Ten słynny ekonomista przypisał panikę prowadzącą do zawieszenia możliwości wycofywania depozytów w 1797 r. „zarażaniu lękami bojaźliwej części społeczeństwa”¹. I właśnie pierwotnie pojęcie zarażania odnoszono do rozprzestrzeniania się paniki bankowej (*bank runs*) i ogólniej do wyjaśniania zachowań spekulacyjnych².

W kolejnych interpretacjach zarażanie jest definiowane jako okres, w którym występują istotne, natychmiastowe efekty w wielu krajach. Te efekty są szybkie i gwałtowne (*fast and furious*) i występują w okresie godzin lub dni³. K. Forbes i R. Rigobon przyjmują natomiast, że zarażanie to znaczny wzrost w powiązaniach pomiędzy rynkami, po szoku, który dotknął jeden kraj (lub grupę krajów)⁴. Według Banku Światowego, w najbardziej uszczegółowionej interpretacji, zarażanie zachodzi wtedy, gdy powiązania między krajami osiągają nasilenie w czasie kryzysu w porównaniu ze stopniem ich natężenia w okresach spokoju⁵.

W nowych ujęciach zarażanie to zwielokrotnienie pierwotnego szoku. Taka definicja zarażania zakłada przyczynowo-skutkowy związek między szokami. Jest to sytuacja podobna do tej, gdy choroba zakaźna jest przekazywana od jednej osoby do innej⁶. Używając zamiennie terminów „zarażenie” i „dyfuzja”, wielu autorów zakłada istnienie swoistego

trade-off. Mówią o podziale ryzyka, gdy zachodzi stabilizacja i zarażaniu, kiedy następuje destabilizacja. W takim sposobie rozumowania każde powiązanie między podmiotami ekonomicznymi może być postrzegane jako nośnik zarażania⁷. Nie ma przy tym zgody, czy obok terminu „zarażanie” stosować pojęcie transmisji (*transmission*) czy transfer (*transfer*) wstrząsów. Wymienione terminy były i są często używane zamiennie⁸.

Dokonując syntezy ujęć definicyjnych zawartych w literaturze przedmiotu, stwierdza się, że do zarażania dochodzi wtedy, gdy następuje znaczne nasilenie powiązań między podmiotami ekonomicznymi, prowadzące do zwielokrotnienia pierwotnego szoku. Warunki, w jakich następuje zarażanie, zachodzą wtedy, gdy podmioty ekonomiczne mają te same aktywa.

Zarażanie zachodzi zatem w krótkim okresie. Natomiast efekt zarażania dotyczy dłuższej perspektywy. Naturalnie zarażanie i efekty zarażania mogą wchodzić w sprzężenia zwrotne, zwielokrotniając pierwotny szok i prowadząc do następstw między wylaniającymi się szokami.

Kanały zarażania

W myśl przyjętych założeń za kanały zarażania uznaje się m.in. innowacje finansowe, walutę, obligacje, akcje. Natomiast mechanizmem konstytuującym zarażanie jest efekt stadny, napędzany emocjami i skokowo zmniejszającym się zaufaniem.

Dokonana zostanie próba analizy rozprzestrzeniania się sygnalizowanego kryzysu globalnego przy odwołaniu się do kanałów zarażania.

Pierwotnie w przypadku kryzysu finansowego z 2008 r. wiodące znaczenie miał kanał zarażania, który stanowiły innowacje finansowe. Wśród nich duże znaczenie odegrały CDO (*collateralised debt obligations*)⁹. Ryzyko związane z kredytami hipotecznymi w USA poprzez *asset backed securities*, a w szczególności CDO zostało przeniesione na inwestorów na całym świecie. Stali się oni zatem zakładnikami kredytobiorców w Stanach Zjednoczonych. Kiedy okazało się, że kredyty są zagrożone i banki mają w swoich portfelach nadmierną liczbę toksycznych aktywów, zaczęły pojawiać się niepokojące sygnały.

Wśród nich był upadek Bear Stearns w marcu 2008 r., który został sprzedany JPMorgan Chase¹⁰⁾.

Światem wstrząsnął jednak upadek banku inwestycyjnego Lehman Brothers 15 września 2008 r. Doszło do gwałtownych spadków na rynkach akcji. Na przykład NYSE Euronext (US) – 41%, Tokyo SE Group – 28%, NASDAQ OMX – 43%, NYSE Euronext (Europe) – 48%, London SE – 51% w 2008 r. w porównaniu z poprzednim rokiem¹¹⁾. Spadek cen akcji prowadził do zmniejszenia konsumpcji. W wyniku ujawnienia skali zaangażowania w ryzykowne aktywa doszło do załamania na rynku międzybankowym. W rezultacie bardzo niskiej płynności na rynku międzybankowym pojawiły się ogromne problemy z pozyskaniem kredytów. Ogólna sytuacja doprowadziła do spadku zaufania.

Spadek zaufania do instytucji finansowych niósł ze sobą ryzyko destabilizacji ich działalności poprzez wycofywanie depozytów, nieefektywność funkcjonowania rynku pieniężnego i wzrost kosztu pozyskania funduszy. Co więcej, straty, jakie ponosiły instytucje finansowe na jednym rynku, wymuszały wyprzedaż na innych rynkach. To w rezultacie prowadziło do spadku cen aktywów, co skutkowało jeszcze większą wyprzedażą. Niektóre banki były wprost narażone na zarażanie, ponieważ miały duże ilości CDOs i innych instrumentów finansowych. W innych wypadkach fundusze hedgingowe, wylonione z banków, odgrywały rolę nosiciela zarażania, ponieważ dokonywały ryzykownych transakcji na grupie papierów wartościowych gorszej jakości. Gdy te inwestycje okazywały się fiaskiem, wynikające z nich straty odbijały się ujemnie na bilansie banków¹²⁾.

Narastające problemy zostały odzwierciedlone poprzez znaczne osłabienie niektórych walut *emerging markets*, a jednocześnie umocnienie walut uważanych za bezpieczne. Na przykład osłabienie złotego doprowadziło do pokaźnych strat wiele polskich przedsiębiorstw. Działo się to wskutek wykorzystywania opcji walutowych, nie tylko do zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym, ale również wskutek spekulowania na kursie walutowym. A umocnienie franka szwajcarskiego doprowadziło do wzrostu rat kredytów płaconych w tej walucie np. w Polsce.

Gdy nastąpił paraliż na rynku kredytowym, banki wycofały się z zabezpieczania kontraktów eksportowych. Handel światowy był bliski zastoju. Na początku 2009 r. spadek eksportu w stosunku do poziomu sprzed roku wynosił 30% w Niemczech i Chinach i od 37% do 45% w Singapurze i Japonii¹³⁾.

Zachodzące zdarzenia doprowadziły z kolei do spadku optymizmu konsumentów. To w rezultacie przełożyło się na zmniejszenie popytu. Najbardziej ucierpiały branże i/lub segmenty rynku, które cechowały się wysoką wrażliwością na zmiany optymizmu konsumenckiego. Mniejszy popyt spowodował zmniejszenie wymiany handlowej. I spore problemy krajów uzależnionych od eksportu.

Wymienione uwarunkowania doprowadziły do zmniejszenia dochodów budżetowych. Co więcej, państwa, chcąc ratować zagrożone banki i niektóre przedsiębiorstwa, dodatkowo się zadłużyły (wskutek tego część zadłużenia prywatnego przekształciło się w zadłużenie publiczne).

Kolejny etap rozprzestrzeniania się kryzysu jest więc pochodną interwencji państwa. Działania rządów miały stanowić rozwiązanie kryzysu, a przyczyniły

się do przeniesienia ryzyka ze sfery przedsiębiorstw (w tym szczególnie banków) na obszar finansów publicznych. Ryzyko kredytowe zainfekowało sferę finansów publicznych¹⁴⁾.

Zmniejszone wpływy podatkowe w połączeniu z rosnącym zadłużeniem doprowadziły do narastania kryzysu zadłużenia. W Europie, konsekwencje te w przypadku Grecji, Irlandii, Portugalii w praktyce oznaczają ogłoszenie bankructwa przez te kraje¹⁵⁾. Tak można bowiem interpretować zwrócenie się o pomoc do Komisji Europejskiej. Pomoc ta obwarowana jest licznymi warunkami. Spełnienie tych wymogów powoduje wieloaspektowe konsekwencje, włączając w to recesję, niepokoje społeczne, destabilizację polityczną.

Kryzys zadłużenia wywołuje implikacje po stronie obligacji. W tym przypadku podmioty mające obligacje zadłużonych państw, np. banki niemieckie i francuskie, mające obligacje greckie, stają się nośnikami zarażania. Kolejna runda zarażania wynika z posiadania obligacji przez banki. Tym razem proces zarażania odbywa się w relacji od państw do przedsiębiorstw. Jednocześnie inwestorzy poszukują bezpiecznych aktywów, wybierając np. franka szwajcarskiego, który szybko wzmacnia się wobec euro i złotego. Czyli następuje zarażanie poprzez kanał walutowy. Można więc mówić o kolejnej rundzie zarażania.

Podsumowanie

Upadek Lehman Brothers zainicjował przyspieszone rozprzestrzenianie się kryzysu globalnego – od rynków finansowych poprzez przedsiębiorstwa z branż finansowych i następnie firm z sektorów niefinansowych do sfery finansów publicznych. To przyspieszone rozprzestrzenianie się kryzysu opisuje zjawisko zarażania. Zachodzi ono wskutek tego, że podmioty ekonomiczne mają te same aktywa, jak np. innowacje finansowe, akcje, obligacje, a napędzane jest poprzez efekt stadny.

W przyszłości będą pojawiać się okresy zarażania przeplatane okresami względnego spokoju. Stawia to wyzwania przed zarządzającymi przedsiębiorstwami w celu wczesnego rozpoznania symptomów zarażania i szybkiej reakcji. To, że skutki kryzysu finansowego w Polsce były niewielkie, to raczej efekt przypadku, a nie skoordynowanych działań. Na drugi taki przypadek trudno liczyć.

dr Sławomir Wyciślak
Katedra Stosunków Międzynarodowych
i Polityki Zagranicznej
Uniwersytetu Jagiellońskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] Definitions of Contagion, World Bank, <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTPROGRAMS/EXTMACROECO/0,,print:Y~isCURL:Y~contentMDK:20889756~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:477872,00.html>.
- [2] FORBES S., RIGOBON R., *Contagion in Latin America: Definitions, Measurement and Policy Implications*, „NBER Working Paper” no. 7885, September 2000.
- [3] GALLEGATI M., GREENWALD B., RICHIARDI M.G., STIGLITZ J.E., *The Asymmetric Effect of Diffusion Processes:*

Risk Sharing and Contagion, „Global Economy Journal” 2008, vol. 8, issue 3.

[4] KAMINSKY G.L., REINHART C.M., VÉGH C.A., *The Unholy Trinity of Financial Contagion*, „Journal of Economic Perspective” 2003, vol. 17, no. 4.

[5] KELLY M., GRADA O.C., *Market Contagion: Evidence from the Panics of 1854 and 1857*, „American Economic Review” 2000, vol. 90, no. 5.

[6] MOSER T., *What Is International Contagion?*, „International Finance” 2003, vol. 6, issue 2.

[7] ROUBINI N., MIHM S., *Ekonomia kryzysu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[8] *The Year in Markets*, December 31 2008 (<http://www.marketwatch.com/>).

PRZYPISY

¹⁾ KELLY M., GRADA O.C., *Market Contagion: Evidence from the Panics of 1854 and 1857*, „American Economic Review” 2000, vol. 90, no. 5, s. 1110.

²⁾ MOSER T., *What Is International Contagion?*, „International Finance” 2003, vol. 6, issue 2, s. 159.

³⁾ KAMINSKY G.L., REINHART C.M., VÉGH C.A., *The Unholy Trinity of Financial Contagion*, „Journal of Economic Perspective” 2003, vol. 17, no. 4, s. 55.

⁴⁾ FORBES S., RIGOBON R., *Contagion In Latin America: Definitions, Measurement, and Policy Implications*, „NBER Working Paper” no. 7885, September 2000, s. 13. Wzmiankowani autorzy stosują nawet pojęcie *shift contagion*, aby odróżnić go od terminu *contagion*.

⁵⁾ *Definitions of Contagion*, World Bank, <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTPROGRAMS/EXTMACROECO/0,,print:Y~isCURL:Y~contentMDK:20889756~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:477872,00.html>. Definicje te są przedmiotem polemiki w literaturze przedmiotu. Por. np. M. GALLEGATI, B. GREENWALD, M.G. RICHARDI, J.E. STIGLITZ, *The Asymmetric Effect of Diffusion Processes: Risk Sharing and Contagion*, „Global Economy Journal” 2008, vol. 8, issue 3, s. 3–4.

⁶⁾ *Ibidem*, s. 1.

⁷⁾ *Ibidem*, s. 4. Takie podejście jest przedmiotem polemiki w przytoczonym artykule.

⁸⁾ *Ibidem*, s. 3.

⁹⁾ Nazywane również ironicznie Chernobyl Death Obligations.

¹⁰⁾ N. ROUBINI, S. MIHM, *Ekonomia kryzysu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 132.

¹¹⁾ Na podstawie *The Year in Markets*, December 31 2008 (<http://www.marketwatch.com/>).

¹²⁾ N. ROUBINI, S. MIHM, *op. cit.*, s. 146.

¹³⁾ *Ibidem*, s. 149.

¹⁴⁾ Ryzyko niewypłacalności państw można określić jako *sovereign risk*.

¹⁵⁾ Kryzys długu początkowo dotknął Grecję (kwiecień, maj 2010), następnie Irlandię (listopad 2010) oraz Portugalie (kwiecień, maj 2011).

Summary

In the paper, the author listed various definition of contagion, used in the economic literature. The contagion occurs when there is a significant intensification of relations amongst economic actors, leading to the multiplication of the original shock. The conditions under which contagion occurs, when economic actors have the same assets i.e. collateralized debt obligations. The phenomena of contagion was applied to explain the spread of the global financial crisis from the collapse of Lehman Brothers, to the debt crisis.

Psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności w biznesie

Paweł Kazibudzki

Wprowadzenie

W dyscyplinie nauk o zarządzaniu z dziedziny nauk humanistycznych jednym z wiodących nurtów zainteresowań badaczy są metody i techniki prowadzące do poprawy efektywności funkcjonowania menedżerów. Ci jednak nierzadko funkcjonują poniżej oczekiwanego poziomu, co przekłada się także na wyniki pracy ich podwładnych. Menedżerowie, którzy mają w swej pracy wyniki znacznie odbiegające od pełnionej przez nich roli, tworzą dwie względnie odrębne kategorie: tzw. menedżerów niedostosowanych i zdezaktualizowanych. Przyczyny rozwoju tego zjawiska mogą być niebezpieczne, gdyż tzw. zarządzanie nowej ery determinuje powstawanie nowych metod współdziałania i form kooperacji istotnie różniących się od tych nazywanych potocznie tradycyjnymi. Coraz większego znaczenia w relacji menedżer – pracownik nabierają takie cechy, jak zaufanie i wzajemny szacunek, które stanowią podstawę partnerstwa, a także zaangażowania zarówno przełożonego, jak i podwładnego w proces budowania pozycji firmy. Umiejętności interpersonalne menedżerów stają się więc kompetencjami, których skuteczne wykorzystanie, np. do doboru odpowiedniego stylu kierowania, prowadzi do budowy sprawniejszych form organizacji. Problemy dotyczące tych właśnie kwestii zostaną szerzej omówione w niniejszym artykule.

Pojęcie kompetencji menedżerskich

Synteza definicji kompetencji przedstawionych przez prekursorów tego pojęcia, takich jak na przykład McClelland [11], pozwala na postrzeganie kompetencji jako wewnętrznej charakterystyki jednostki, która pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z opartymi na określonych kryteriach wyjątkowymi osiągnięciami w danej sytuacji. Charakterystyki stanowiące kompetencje można umieścić w jednej z czterech szerszych kategorii, którymi są: wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawa. Same jednak cechy danego osobnika nie przynoszą wartości dodanej, jeśli nie zostaną wykorzystane do sprawnego i przynoszącego wymierne efekty działania.

Kompetencje więc zawsze zawierają zamiar (postawę wynikającą z motywacji do działania w określonym

celu), będący siłą napędową cech, która powoduje działanie ukierunkowane na określone wyniki. Poza tym pojęcie kompetencji jest w literaturze definiowane w różny sposób. Analizując oferty różnych firm konsultingowych, świadczących usługi w zakresie szeroko rozumianego zarządzania kompetencjami, można odnaleźć m.in. następujące określenia [8]:

- kompetencje są kombinacją obserwowalnych i zastosowanych w praktyce zachowań, motywacji, postaw i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną organizacji;
- kompetencje to te atrybuty człowieka, które pozwalają mu na efektywne realizowanie profesjonalnych zadań. O kompetencjach wnioskuje się na podstawie rzeczywistych zachowań w miejscu wykonywania pracy;
- kompetencje to pośrednio identyfikowalne cechy osobowe, które są powiązane przyczynowo-skutkowo z doskonałymi wynikami w pracy i sukcesem zawodowym;
- kompetencje to osobiste predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie;
- kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa;
- kompetencje to praktyczne umiejętności biznesowe, które odróżniają pracowników doskonałych od zaledwie dobrych. Są to zdolności ludzi do określonego zachowania, co powoduje realizację postawionych zadań i generowanie rezultatów w danych warunkach.

Jednak mimo że kompetencje są definiowane w różny sposób, można przyjąć następujące postulaty [7]: ● podstawą kompetencji są wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawa ● identyfikacja kompetencji zależy od przyjętej koncepcji struktury obszarów kompetencji ● na strukturę obszarów kompetencji wpływa szeroko rozumiane otoczenie biznesu i w związku z tym – obok kompetencji uniwersalnych – występują kompetencje specjalistyczne. Ponieważ w kwestii kompetencji menedżerskich istnieją różne nurty koncepcyjne, należy zaznaczyć, że do celów poglądowych podejścia te powinno się podzielić, tworząc tym samym cztery główne obszary charakterystyczne.

Nurt pierwszy nawiązuje do charakterystyki samego menedżera, a więc podejścia behawioralnego. Na kompetencje składają się tu głównie cechy osobowościowe menedżera i różnego rodzaju umiejętności, które uwidaczniają się w jego zachowaniach. Ponieważ jednak niektórzy autorzy uważają cechy osobowościowe za stałe, a kompetencje podlegają ewolucji, kwestia postrzegania ich w perspektywie kompetencji jest dyskusyjna. Drugi nurt koncepcji wywodzi kompetencje z funkcji pełnionych przez menedżerów – jest to tzw. podejście funkcyjne. Trzeci nurt koncepcji wiąże kompetencje z różnymi obszarami wiedzy i umiejętności i może być nazwany podejściem akademickim. Ostatni, czwarty nurt koncepcji, preferuje wszechstronne podejście do kompetencji, do których zalicza się trzy podstawowe obszary charakterystyczne, a mianowicie: cechy osobowościowe, umiejętności i wiedzę. Obszary te następnie dzieli się na mniejsze zbiory, a te z kolei na tzw. wiązki kompetencji. Nurt ten jest nazywany podejściem zintegrowanym i zostanie przyjęty jako właściwy na potrzeby niniejszego artykułu.

Pojęcie niedostosowania i dezaktualizacji kompetencyjnej

Menedżerowie niedostosowani to ci, którzy nigdy jako kierownicy nie funkcjonowali na zadowalającym poziomie, natomiast menedżerowie zdeaktualizowani to ci, którzy kiedyś funkcjonowali znakomicie, a obecnie stopniowo lub nagle stracili swoją sprawność funkcjonowania. Dezaktualizacja kompetencyjna jest zjawiskiem występującym częściej niż niedostosowanie, szczególnie na średnich i wyższych poziomach zarządzania, stąd w dalszej części tekstu szerzej tylko o problemie pierwszym.

Jak podaje Cone [2], o dezaktualizacji kompetencyjnej można mówić wtedy, gdy dotychczas zdolny menedżer nie jest już w stanie spełniać oczekiwań swoich przełożonych, ani zaspokajać w dalszym ciągu potrzeb swojej organizacji, a także stracił zdolność przystosowywania się do zmian. Jest to sytuacja, która poważnie ogranicza jego ogólną sprawność działania oraz zdolność do osiągania wytyczonych wcześniej celów. Okazuje się, że proces ten można analizować w kilku wymiarach, a mianowicie z perspektywy jego intensywności (stopnia dezaktualizacji), jego typu oraz czasu trwania.

Jak można przypuszczać, stopień dezaktualizacji to rodzaj miary pewnego kontinuum, przez pryzmat którego można postrzegać problem dezaktualizacji, jednej z wielu cech człowieka. Faktem jest, że tylko niewielu menedżerów jest tak naprawdę całkowicie zdeaktualizowanych. Większość z nich znajduje się po prostu w jakimś punkcie pomiędzy kompletną dezaktualizacją a jej brakiem. Dlatego też ilekroć mówi się o dezaktualizacji kompetencyjnej, tak naprawdę opisuje się jej pewien stopień na wyimaginowanej osi natężenia tej cechy.

Jeśli chodzi o czas trwania dezaktualizacji, to nie ma reguły; może ona trwać krócej lub dłużej w zależności od czynników leżących u jej podłoża. Natomiast typów dezaktualizacji kompetencyjnej istnieje wiele. Według klasyfikacji, którą przyjął Cone, wskazującej na różne jej formy, można wymienić następujące typy [4]: ● typ technologiczny (rodzaj dezaktualizacji wynikający z niedostatku wiedzy) ● typ interpersonalny (rodzaj dezaktualizacji wynikający z niedostatku umiejętności interpersonalnych, które są niezbędne do pełnienia określonej roli w organizacji) ● typ kulturowy (rodzaj dezaktualizacji wynikający z uznawania tych wartości kulturowych, które pozostają w konflikcie z aktualnymi normami i kulturą organizacji) ● typ polityczny (rodzaj dezaktualizacji będący konsekwencją identyfikowania się menedżera z poprzednim zarządem, jego filozofią, polityką i systemem działania) ● typ ekonomiczny (typ dezaktualizacji będący wynikiem dezaktualizacji w jednym lub kilku spośród poprzednio wymienionych czterech obszarów dezaktualizacji, w rezultacie czego menedżer nie osiąga wyników dotyczących potrzeb i celów organizacji).

Czynniki przyczyniające się do dezaktualizacji

Zmienne środowiskowe, organizacyjne i indywidualne to trzy czynniki mające wpływ na dezaktualizację kompetencyjną. Środowiskowe czynniki predysponujące do dezaktualizacji to czynniki

niezależne od jednostek i organizacji, a więc trudne do skontrolowania i przewidzenia. Szczęśliwie są to czynniki przypuszczalnie odpowiedzialne za zdecydowaną mniejszość przypadków dezaktualizacji kompetencyjnej. Niemniej jednak występują, stąd wypada wspomnieć także o nich. Należą do nich nagle zmiany w preferencjach konsumentów, klientów, badaczy lub jakichkolwiek innych użytkowników wyrobów i usług. Ponieważ do dezaktualizacji kompetencyjnej może znacznie przyczynić się instytucja, która zatrudnia menedżera, w drugiej kolejności wymienia się organizacyjne czynniki predestynujące do dezaktualizacji kompetencyjnej.

Poniżej wymieniono siedem głównych czynników organizacyjnych, które mogą przyczyniać się do dezaktualizacji zatrudnionych menedżerów [4]: ● awansowanie pracowników na stanowiska, których wymagania znacznie przekraczają możliwości osób awansowanych, stąd powiedzenie: „w hierarchii każdy pracownik zmierza do osiągnięcia właściwego sobie szczebla niekompetencji” [12] ● nieadekwatne określanie celów, a tym samym dążenie do urzeczywistniania celów, które nie pokrywają się z celami organizacji ● niewystarczające poradnictwo i informacje ● negowanie istnienia dezaktualizacji kompetencyjnej ● sztywne zasady emerytalne prowadzące do poczucia zależności, frustracji i klęski, co wzmacnia prawdopodobieństwo stania się nieefektywnym w pracy ● wąski zakres zadań – wysoki stopień specjalizacji w jednej dziedzinie może prowadzić do uczucia nudy, apatii, obojętności i prawdopodobnie innych jeszcze objawów utraty zainteresowania pracą ● niewłaściwy styl kierowania – na przykład negatywne konsekwencje autokratycznego stylu kierowania dla rozwoju jednostki.

Wreszcie chyba najważniejsza grupa czynników predestynujących do dezaktualizacji kompetencyjnej, czyli czynniki indywidualne. Należą do nich następujące zmienne [4]: spadek motywacji, ograniczona zdolność do przyswajania wiedzy, sztywność postaw, niski poziom energii psychofizycznej, podeszły wiek, stresy i zaburzenia emocjonalne, nerwice i psychozy, alkoholizm, stosowanie niewłaściwego stylu kierowania i złe nawyki pracy.

Dezaktualizacja kompetencyjna z perspektywy zarządzania zaufaniem

Pisząc o indywidualnych i organizacyjnych czynnikach dezaktualizacji kompetencyjnej, nie sposób pominąć jej istotnych aspektów, jakimi niewątpliwie są zaufanie i szacunek podwładnego do przełożonego. W tej materii można dostrzec zjawiska, które prowadzą do wniosku, że mamy do czynienia wręcz z kryzysem, który stanowi niewątpliwie problem na miarę współczesnego przywództwa w ogóle.

Według badań takich organizacji, jak Chartered Management Institute czy też Demos [5] – 62% respondentów twierdzi, że ich przełożeni nie wiedzą, co czują podwładni. Badania przeprowadzone z kolei wśród 800 amerykańskich respondentów przez University of Chicago pokazują, że 80% respondentów wyraża niewielkie zaufanie lub jego brak w stosunku do osób zarządzających korporacją [6]. Badania Atlanta Consulting Group ujawniły, że 48% respondentów ufa swoim przełożonym, a tylko 52% najwyższemu kierownictwu. Z kolei badania On Board Public Relations oraz PBS DGA w Polsce wskazują, że zaledwie 33% aktywnych zawodowo Polaków deklaruje, że w pełni ufa swoim przełożonym [5].

Powstaje pytanie, dlaczego tak się dzieje, skoro jak pokazują prace badawcze [3], zaufanie do zarządzających jest skorelowane z takimi zmiennymi, jak: indywidualne wyniki związane z pracą ($R=0,16$), zamiar zmiany miejsca pracy ($R=0,4$), satysfakcja z pracy ($R=0,51$) czy też zaangażowanie organizacyjne ($R=0,49$). Należy więc zauważyć, że istnieje związek między osobowością menedżera a praktykowanym przez niego stylem kierowania, co prowadzi do wniosku, że konkretne cechy charakteru przełożonego mogą wzbudzać zaufanie, albo wręcz przeciwnie.

Według niektórych badaczy tego zjawiska [9], za tworzenie zaufania jest odpowiedzialnych pięć następujących cech zaadaptowanych z Inwentarza MBTI (Myers-Briggs Type Indicator): skrupulatność, uprzejmość, emocjonalna stabilność, otwartość na doświadczenia, ekstrawertyzm. Stąd też pojęcie wiarygodnych zachowań menedżerskich (*managerial trustworthy behavior*), czyli dobrowolnych działań i interakcji, podejmowanych przez menedżerów, które stanowią warunek konieczny, aczkolwiek niewystarczający do wykreowania w stosunku do nich zaufania. Przełożeni, angażujący się w te działania, zwiększają prawdopodobieństwo tego, że pracownik w zamian obdarzy ich zaufaniem. Te działania to [13]: konsekwencja w zachowaniu, uczciwość zachowania, dzielenie się i delegowanie kontroli, komunikacja (dokładność i jasność instrukcji oraz trafność informacji wyjaśniających sytuację, a także otwartość na nowe idee i pomysły), demonstracja troski i życzliwości.

W literaturze przedmiotu istnieje też opracowanie cech charakterystycznych dla przełożonego, mających wpływ na doświadczane przez pracowników zaufanie do niego. Należą do nich [10]: ● zdolności – rozumiane jako kompetencje, które menedżer ma w związku z domeną, w której działa ● życzliwość – rozumiana jako działanie w turbulentnym otoczeniu, mające na względzie dobro drugiej strony ● uczciwość – postrzegana w kategoriach dotrzymywania pisemnych i słownych obietnic. Oczywiście ponownie są to elementy tylko konieczne, ale niewystarczające, aby pracownik zaufał przełożonemu.

Wyznaczniki menedżerskiej kompetentności w świetle badań empirycznych

W konsekwencji treści niniejszego artykułu pozostaje jeszcze odnaleźć odpowiedź na pytanie, jaki właściwie jest współczesny menedżer i czy istnieje wzorzec menedżera idealnego. Przeprowadzone w pierwszym półroczu 2003 r. badania prywatnych przedsiębiorców i pracowników liniowych przez Sylwię Celińską z Polskiego Stowarzyszenia Doradców Organizacji w formie ankiet i wywiadów bezpośrednich, pozwalają na udzielenie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie [1].

Opisywane badania pozwalają określić nie tylko cechy menedżera idealnego (a więc takiego, jakiego chcieliby mieć ankietowani) i realnego (a więc takiego, jakiego mają), ale także stopień rozbieżności między tymi dwoma obrazami. Szczegóły modelu kompetencji menedżera wzorcowego z perspektywy opisywanych badań przedstawiają tabele 1 i 2. Uzyskane wyniki stanowią spójną odpowiedź na pytanie, co jest najważniejsze w zawodzie menedżera, a także świadczą o tym, że przedsiębiorcy – czyli osoby na ogół zatrudniające menedżerów – i pracownicy, którzy są na ogół ich podwładnymi, mają inne wyobrażenia o tym, jaki powinien być idealny menedżer.

Obie grupy respondentów uznały, że ponad 80% znanych im menedżerów potrafi w efektywny sposób komunikować się z otoczeniem. W zakresie pozostałych cech widać jednak znaczne różnice – szczególnie duże i negatywne rozbieżności występują w obszarze obserwowanej skuteczności i uczciwości (ocena pracodawców) oraz sprawiedliwości i autorytetu (ocena podwładnych). Należy podkreślić, że w obu grupach badanych cechy te zostały uznane za dwie najważniejsze cechy menedżera idealnego.

Kompetencje wymieniane przez przedsiębiorców w dużym stopniu odzwierciedlają jakość i skuteczność wykonywanych przez menedżerów działań biznesowych. Pracownicy z kolei patrzą na menedżerów również pod kątem ich umiejętności kształtowania atmosfery i pozytywnych relacji wewnątrz firmy. Można jednak podsumować, że wzorzec menedżera tworzą kompetencje wymieniane zarówno przez jedną, jak i drugą grupę badanych. Warto zatem wskazać na rosnące znaczenie takich kompetencji, jak uczciwość, sprawiedliwość czy wreszcie otwartość na ludzi, których znaczenie podkreślały obie grupy respondentów.

Podsumowanie

Podsumowując, psychologiczno-społeczne aspekty skuteczności menedżerskiej w biznesie można analizować w kilku wymiarach; główne czynniki to zmienne środowiskowe, organizacyjne i indywidualne, które mają wpływ nie tylko na zaufanie do menedżera, ale także na wzajemny szacunek w relacji menedżer – pracownik. Kwestie te stanowią podstawę partnerstwa i zaangażowania w procesie budowania pozycji firmy.

Jak widać, przełożony nie może już wyłącznie zarządzać, ale musi także starać się być przywódcą. Nie może ograniczać swojej roli do wyznaczania i kontrolowania wykonania określonych celów, ale powinien także mieć umiejętności motywowania innych do osiągnięcia tych celów. Stąd coraz większego znaczenia nabierają u menedżerów umiejętności interpersonalne, stając się kompetencjami, których skuteczne wykorzystanie, np. do doboru odpowiedniego stylu kierowania, prowadzi do budowy zaufania między pracownikami. Na to ostatnie pracuje się jednak całymi latami, a co gorsza, efekty tego wysiłku mogą zostać zniszczone w ciągu sekundy. Niemniej jednak to właśnie w organizacjach opartych na zaufaniu widzimy dzisiaj przyszłość postępu gospodarczego.

dr Paweł Kazibudzki (MBA)

Wydział Nauk Społecznych

Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] BURKIEWICZ M. i in., *Efektywne motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Verlag Dashofer, Warszawa 2006.
- [2] CONE L.M. Jr., *Toward a Theory of Managerial Obsolescence: An Empirical and Theoretical Study*, Doctoral Dissertation, New York University 1968.
- [3] DIRKS K.T., FERRIN D.L., *The Role of Trust in Organizational Settings*, „Organizations Science” 2001, vol. 4, no. 12.
- [4] DU BRIN A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- [5] GRUDZEWSKI W.M. i in., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- [6] HURLEY R. F., *The Decision to Trust*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 9, no. 84.

Tab. 1. Wskazania przedsiębiorców – pracodawców menedżerów – dotyczące kompetencji występujących u menedżerów obecnie i postulowanego poziomu tych kompetencji u hipotetycznego menedżera wzorcowego

Wskazania prywatnych przedsiębiorców w procentach		
Wyróżnione kompetencje	Menedżer idealny ¹⁾	Menedżer realny ²⁾
Skuteczność	81	60
Uczciwość	75	53
Dobry organizator	69	61
Komunikatywność	55	86
Samodzielność	51	67
Elastyczność	49	68

¹⁾ Procent wskazań respondentów uważających daną cechę za idealną cechę menedżera.

²⁾ Procent wskazań ankietowanych zatrudniających menedżerów lub pracujących z menedżerami, którzy mają daną cechę. Źródło: M. BURKIEWICZ i in., *Efektywne motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Verlag Dashofer, Warszawa 2006, s. 16.

Tab. 2. Wskazania pracowników menedżerów – dotyczące kompetencji występujących u menedżerów obecnie i postulowanego poziomu tych kompetencji u hipotetycznego menedżera wzorcowego

Wskazania pracowników w procentach		
Wyróżnione kompetencje	Menedżer idealny	Menedżer realny
Sprawiedliwość	85	53
Autorytet	81	68
Otwartość na ludzi	75	67
Komunikatywność	69	81
Dobry organizator	66	65
Poczucie humoru	48	57

Źródło: M. BURKIEWICZ i in., *Efektywne motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Verlag Dashofer, Warszawa 2006, s. 16.

[7] KAZIBUDZKI P., *Kompetencje przedsiębiorcy-menedżera. Ideologia kształtowania*, Wydawnictwo My Book, Szczecin 2007.

[8] KAZIBUDZKI P., *Teoria PWM i paradygmat rozwoju kompetencji*, Wydawnictwo My Book, Szczecin 2010.

[9] MARTINS N., *A Model for Managing Trust*, „International Journal of Manpower” 2002, vol. 23, no. 8.

[10] MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 1995, no. 20.

[11] McCLELLAND D., *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, „American Psychologist” 1973, vol. 28, no. 1.

[12] PETER L.J., HULL R., *The Peter Principle*, William Morrow, New York 1969.

[13] WHITENER E.M., BRODT S.E., KORSGAARD M.A., WERNER J.M., *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, „Academy of Management” 1998, vol. 23, no. 3.

Summary

One of the main issues in the area of management science are methods and technics leading to managers' efficacy improvement. The managers whose job results significantly differ from the role they fulfil may be listed as: unadjusted managers and obsoleted managers. Because managerial obsolescence is a phenomenon that in the middle and higher level of management hierarchy occurs more frequently, the content of this paper will be devoted to the first issue. Moreover the paper comprises the results of empirical research which conclusions indicate competencies of the ideal manager.

Makrospołeczne otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło barier etycznego zarządzania – opinie menedżerów i przedsiębiorców

Jerzy Szczupaczyński

Wprowadzenie

Identyfikacja czynników, które w opinii menedżerów i przedsiębiorców przesądzą o niezadowalającym poziomie etyczności zarządzania w polskich przedsiębiorstwach jest interesującym zagadnieniem co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, w wielu przypadkach zakres doświadczeń osób kierujących organizacjami gospodarczymi jest szerszy niż doświadczenia zewnętrznych obserwatorów, nawet jeżeli są to obserwatorzy uzbrojeni w akademicką wiedzę. Organizacyjni decydenci podlegają na co dzień presjom różnego typu, muszą podejmować trudne decyzje, a także mają okazję obserwować, w jaki sposób radzą sobie z dylematami etycznymi inni menedżerowie i przedsiębiorcy. Po drugie, sposób postrzegania przyczyn i uwarunkowań takich zjawisk, jak korupcja, łamanie prawa pracy lub nieuczciwość handlowa jest skorelowany z ważnymi dla poprawy etyczności zarządzania czynnikami, takimi jak proaktywna postawa i etyczna refleksyjność¹⁾.

Prezentowana analiza nawiązuje do artykułu na temat postrzegania barier etycznego zarządzania, który ukazał w numerze 1/2011 „Przeglądu Organizacji”²⁾. Zostały tam przedstawione bariery lokowane przez respondentów wewnątrz przedsiębiorstwa. Przedmiotem niniejszego artykułu są bariery postrzegane w otoczeniu przedsiębiorstwa. Analizę wykonano na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla i 28 wywiadów z przedsiębiorcami, którzy kierują przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski³⁾. Wykorzystana została metodologia badań jakościowych. Zasadniczym elementem procedury badawczej było wielokrotne kodowanie wypowiedzi badanych w programie komputerowym NVIVO8.

Elementy otoczenia organizacji

Otoczenie przedsiębiorstwa umownie zostało podzielone na trzy elementy: otoczenie makrospołeczne, lokalne i czynniki koniunkturalne. Otoczenie makrospołeczne to podstawowe układy instytucjonalne (system prawny, instytucje państwowe, edukacyjne, mass media itp.) i elementy kulturowe, tworzące kontekst działania organizacji i kształtowania się postaw moralnych jej aktorów. Otoczenie lokalne składa się z tych czynników instytucjonalnych i makrospołecznych, których działanie ma charakter specyficzny, właściwy dla określonych rynków lub branż. Dodatkowo wyodrębnione zostały czynniki koniunkturalne, a więc takie, które w relacjach

badanych menedżerów i przedsiębiorców mają charakter przemijający, nietrwały. W niniejszym artykule są prezentowane tylko elementy tworzące otoczenie makrospołeczne, ponieważ jest ono relatywnie jednolicie postrzegane przez respondentów.

Tabela 1 przedstawia proporcje wywiadów, w których są wymieniane czynniki utrudniające stosowanie etycznych standardów w zarządzaniu. Porównanie pomiędzy badanymi grupami ujawnia kilka interesujących różnic. Przede wszystkim przedsiębiorcy częściej wskazują bariery etyczności w sferze prawa i funkcjonowania instytucji państwa, a także częściej wskazują na charakterystykę lokalnego otoczenia przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, rzadziej odwołują się do czynników klasyfikowanych jako „tradycje kulturowe i narodowy charakter” oraz „działalność mediów”.

Prowizorycznym wyjaśnieniem stosunkowo dużej proporcji menedżerów, którzy bariery etyczności poszukują w tradycjach kulturowych i narodowym charakterze Polaków, jest efekt kontrastu, jaki wywołują zawodowe kontakty badanych w wielokulturowym środowisku. Rozmówcy z tej grupy znacznie częściej wskazują na nawyki proetycznego myślenia menedżerów wywodzących się z krajów o dłuższych tradycjach zarządzania odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw i sprawnie funkcjonujących systemach prawnych; w niektórych wypowiedziach wiąże się to z krytyczną oceną „kulturowych obciążeń” biznesu i zarządzania w Polsce.

Mimo wymienionych różnic zwraca uwagę podobieństwo hierarchii barier etyczności postrzeganych przez obie grupy. W obu grupach prawie połowa badanych wskazuje wadliwe prawo i/lub złe funkcjonowanie instytucji państwowych jako przyczyny deficytu etyczności (57,1% w grupie przedsiębiorców i 45,9% w grupie menedżerów – dla połączonych kategorii „prawo” i „instytucje państwowe i elity polityczne”). Wśród przedsiębiorców jest to (w grupie czynników, które wchodziły w skład „otoczenia makrospołecznego”) kategoria wymieniana najczęściej. Czynniki klasyfikowane jako „prawo, instytucje państwowe i elity polityczne” są wskazywane prawie tak często, jak czynniki koniunkturalne (niestabilność sytuacji ekonomicznej firmy, kryzys gospodarczy, zatory płatnicze itp.).

Wady prawa

Analiza wypowiedzi koncentrowała się wokół dwóch pytań. Po pierwsze, jakie cechy systemu państwowego i prawnego identyfikowane są jako inhibitory etycznego zarządzania przedsiębiorstwem? Po drugie, jakie są mechanizmy wpływu

Tab. 1. Proporcje wywiadów, w których respondenci wymieniali bariery etyczności zaliczone do kategorii „otoczenie przedsiębiorstwa”

	Wywiady z menedżerami [N = 37]		Wywiady z przedsiębiorcami [N = 28]	
	W ilu wywiadach wskazane zostały czynniki określonego typu	%	W ilu wywiadach wskazano czynniki określonego typu	%
Otoczenie makrospołeczne (ogółem)	24/37	64,9	20/28	71,4
w tym:	13/37	35,1	14/28	50,0
• prawo				
• instytucje państwowe i elity polityczne	7/37	18,9	10/28	35,7
• dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter	15/37	40,5	6/28	21,4
• edukacja	6/37	16,7	5/28	17,9
• środki masowego przekazu	6/37	16,7	2/28	7,1
Otoczenie lokalne	9/37	24,3	11/28	39,3
Czynniki koniunkturalne	19/37	51,4	16/28	57,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

systemu prawno-państwowego na moralne postawy zarządzających?

W obu badanych grupach respondenci wskazują wiele charakterystyk systemu prawa, które blokują proetyczne zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem⁴⁾. Wymieniane są dwie kategorie cech: po pierwsze, braki systemu prawa o charakterze formalnym; po drugie, niewłaściwe regulacje prawne. Cechy zaliczone do pierwszej kategorii to brak spójności, precyzji, niestabilność prawa, nadmiar regulacji w obszarze działalności gospodarczej. Cechy zaliczane do drugiej kategorii to konkretne rozwiązania prawne, które są pośrednią bądź bezpośrednią przyczyną braku etyczności w zarządzaniu i przedsiębiorczości.

Podział ma charakter umowny; w przypadku niektórych relacji jednoznaczna klasyfikacja jest utrudniona. Braki prawa o charakterze formalnym są wymieniane przez trzykrotnie liczniejszą grupę badanych niż braki dotyczące treści prawa.

W wypowiedziach respondentów są wskazywane różne mechanizmy przyczynowo-skutkowe, łączące defekty prawa z niezadowalającym poziomem etyczności zarządzania. Przede wszystkim wadliwe prawo tworzy pokusę nieetycznego wykorzystania, której ulegają zarządzający o słabej kondycji moralnej. Ponadto niedoskonałości prawa kreują możliwości usprawiedliwienia nieetycznych praktyk.

„Wprowadźmy jako aksjomat zasadę, że nikt nie łamie prawa, czyli zarówno etyczny menedżer; jak i nieetyczny. Natomiast szczególnie nasze prawo, w którym jest wiele luk (...) powoduje na pewno, że ten nieetyczny nie będzie miał żadnych oporów i wręcz powiem więcej, on będzie w swojej świadomości, podejrzewam, czuł, że wszystko jest w porządku. No bo kiedy zapyta się prawnika – złamałem prawo? Nie, ale je obeszliśmy, udało nam się” [development manager, duża firma produkcyjna].

Zaznaczyć jednak należy, że opinie w kwestii wykorzystania luk i niespójności prawa są podzielone. Część badanych utrzymuje, że tego typu praktyki nie muszą być niemoralne *per se*. Pogląd ten reprezentowany jest szczególnie wyraźnie w grupie menedżerów. Różnicowanie opinii w tej sprawie jest związane z poglądami respondentów na naturę związków pomiędzy normami prawa i normami etycznymi.

„(...) Osoby, które są osobami etycznymi, będą działać zgodnie z regulami prawa, nawet jeżeli nie będą to... czasami te reguły po myśli, bo będą na przykład powodowały to, że trzeba generować większe koszty. Ale mogą szukać – i nie uważałbym, że to jest nieetyczne – luk w prawie. Bo na lukach w prawie się zarabia, co niekoniecznie

oznacza działanie nieetyczne” [dyrektor firmy badawczej świadczącej usługi branży farmaceutycznej].

Aby wykorzystywanie niedoskonałości prawa można było ocenić jako nieetyczne, należy wziąć pod uwagę towarzyszące okoliczności. Praktyka obchodzenia prawa jest oceniana przez większą część rozmówców jako demoralizująca i niesprawiedliwa, przede wszystkim ze względu na skutki, które jej towarzyszą. Jest to, po pierwsze, premia dla przedsiębiorstw, które braki prawa potrafią wykorzystać. Tworzy ona nierówne warunki konkurencji. Wielu rozmówców podkreśla, że szanse wykorzystania luk i niespójności prawa zależą od siły i wielkości przedsiębiorstw (zdolności prowadzenia kosztownych i przewlekłych procesów, posiadanie rezerw, które uniezależniają przedsiębiorstwo od skutków zatorów płatniczych itp.).

Po drugie, ułomności prawa prowadzą do utrwalania się praktyk poszukiwania luk w prawie w celu poprawy sytuacji konkurencyjnej. Praktyki te przestają być wyłącznie atrybutem nieuczciwych menedżerów i przedsiębiorców, a zaczynają być powszechnie stosowanym sposobem prowadzenia biznesu.

Ponadto wskazywane są cztery dalsze konsekwencje formalnych braków systemu prawa, opatrywane w wypowiedziach badanych etyczną kwalifikacją:

- upadek prestiżu prawa, a nawet częściowa delegitimizacja prawa jako systemu normatywnego;
- deficyt długookresowych strategii rozwoju przedsiębiorstw spowodowany niestabilnością systemu prawa;
- zbyt duża władza urzędników i instytucji państwowych w relacjach z przedsiębiorstwami, wynikająca z możliwości uznaniowej interpretacji przepisów prawa;
- dodatkowe koszty, jakie muszą ponosić przedsiębiorstwa, działające w warunkach zmiennego i ułomnego prawa (np. koszty aktualizacji kompetencji prawnych podmiotów gospodarczych).

Skutkiem zawitych i niedostosowanych do potrzeb działalności gospodarczej rozwiązań prawnych jest konieczność omijania lub łamania prawa. W przekonaniu badanych jest to sytuacja powszechnie doświadczana przez menedżerów i przedsiębiorców. W kilku wypowiedziach pada w tym kontekście określenie „prawo jest nieetyczne”. Jeden z badanych przedsiębiorców określa reakcję zarządzających na irracjonalne, niemożliwe do spełnienia wymogi prawa jako „budowanie równoległej rzeczywistości”.

W kategorii wad prawa o charakterze materialnym wskazywane są trzy przeszkody poprawy poziomu etyczności zarządzania i przedsiębiorczości:

- brak wystarczającej ochrony i wsparcia menedżerów/przedsiębiorców przestrzegających etycznych

standardów zarządzania i działalności gospodarczej. Rozmówcy wskazują na brak narzędzi takiej ochrony lub nieefektywność stosowanych rozwiązań (procedury sądowe, rejestr dłużników, instytucje kontroli podatkowej, Państwowa Inspekcja Pracy itp.);

- asymetryczna ochrona praw pracowników i pracodawców. Często poruszonym wątkiem są złe rozwiązania prawa pracy, które, z jednej strony nie sprzyjają upowszechnianiu etycznych postaw pracowników wobec pracy, a z drugiej strony sprzyjają nieetycznym praktykom zarządzania zasobami ludzkimi (np. w sytuacji derekrutacji personelu);

- badani wskazują na korupcjogenność niektórych rozwiązań prawnych (np. prawo przetargowe, duża liczba koncesji przyznawanych przez urzędników państwowych).

Wady prawa i ich skutki opisuje tabela 2.

Niska jakość przywództwa elit politycznych

Interującym wątkiem w wypowiedziach respondentów są przykłady nieetycznych zachowań elit, traktowane przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami jako społeczne przyzwolenie na niemoralne zachowania przywódcze. Jak mówi o tym jeden z badanych przedsiębiorców:

„Jak otworzy Pani telewizor i widzi Pani, jak politycy ustępującej partii na przykład miesiąc przed wyborami, wiedząc, że przepadną, biorą sobie tam swoich kolegów na stanowisko prezesa ORLEN-u, czy wiceprezesa ORLEN-u, i ci ludzie odchodzą, dostają odpawy po kilkaset tysięcy złotych, a nie daj Boże milionów, i to państwo – bo w końcu są to firmy państwowe – płaci. A z drugiej strony, ma Pani takie zderzenie, zaraz przychodzi tu jakaś Pani, która ma prikaz zabrania na siłę pół miliona złotych, w wyniku idiotycznych przepisów

Tab. 2. Bezpośrednie i pośrednie skutki cech prawa, które są przeszkodą w poprawie poziomu etycznego zarządzania i przedsiębiorczości

Charakterystyka polskiego prawa	Skutki bezpośrednie w sferze zarządzania i przedsiębiorczości	Skutki długookresowe podlegające etycznej ocenie
Luki w obszarach, które powinny być precyzyjnie uregulowane; brak precyzji i spójności przepisów prawa	<ul style="list-style-type: none"> • Pokusa lub konieczność poszukiwania i wykorzystania luki w prawie • Nierówne warunki konkurencyjne – premia dla firm wykorzystujących luki w prawie • Możliwość dowolnej interpretacji przepisów prawa przez urzędników i instytucje państwowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystywanie luk i niespójności przepisów prawa w niemoralnych celach (np. nieuczciwa konkurencja); nieetyczne strategie i działania zarządcze w obszarach regulowanych przez wadliwe prawo • Utrwalanie się praktyki poszukiwania luk w prawie w celu poprawy sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstw • Spadek prestiżu prawa. Częściowa delegitymizacja prawa i instytucji państwowych • Korupcja wśród przedsiębiorców i urzędników państwowych
Niestabilność regulacji prawnych (np. prawa podatkowego)	Niepewność warunków gospodarowania. Wyższe koszty aktualizacji kompetencji prawnych osób prowadzących działalność gospodarczą	Brak długookresowej strategii rozwoju firmy. Koncentracja na realizacji krótkookresowych zysków
Korupcjogenność niektórych regulacji prawnych (np. prawa przetargowego, ustawy kominowej, nadmiar koncesji)	Pokusa korupcji	Korupcja wśród przedsiębiorców i urzędników państwowych
Szytywne, niedostosowane do potrzeb przepisy prawa	Konieczność obchodzenia lub łamania prawa przez przedsiębiorców i menedżerów	<ul style="list-style-type: none"> • Omijanie i łamanie prawa, w szczególności prawa pracy (np. w procesie derekrutacji pracowników). Nieetyczne praktyki HRM • Uprawnoczenie praktyk obchodzenia prawa w środowisku przedsiębiorców
Asymetryczna ochrona praw pracowników i pracodawców	Trudności ze skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Demoralizacja pracowników (ochrona bumelantów) • Demoralizacja pracodawców z powodu konieczności omijania lub łamania prawa
Nadmierna formalizacja. Zbyt dużo regulacji w sferze działalności gospodarczej. Nierealistyczne wymagania wobec pracodawców, dotyczące sprawozdawczości, norm BHP itp.	Duże koszty wypełniania zobowiązań nakładanych przez prawo	<ul style="list-style-type: none"> • Omijanie i łamanie prawa przez menedżerów i przedsiębiorców • Umacnianie się normy poszukiwania sposobów omijania prawa w środowisku menedżerów i przedsiębiorców • Upadek prestiżu prawa • Niekorzystne zjawiska w sferze stosunków międzyludzkich i zarządzania: negatywne emocje, brak koncentracji na rozwoju firmy, nieracjonalne wymagania wobec pracowników
Prawo nie chroni i nie wspiera w wystarczający sposób uczciwych przedsiębiorców i menedżerów. Zbyt mało prawnych narzędzi do zwalczania nieuczciwych praktyk w biznesie. Istniejące narzędzia są nieefektywne	<ul style="list-style-type: none"> • Rezygnacja z wykorzystania narzędzi prawnych, mających chronić przedsiębiorcę przed nieuczciwą konkurencją • Umacnianie się przekonania o bezkarności przedsiębiorców i menedżerów stosujących nieuczciwe praktyki na rynku. Poczucie niesprawiedliwego traktowania u przedsiębiorców, którzy starają się postępować etycznie 	Rozpowszechnianie się nieuczciwych praktyk konkurencyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

oderwanych od życia. A jeszcze (...) szkoła nie ma na ławkę, na tablicę, że klub sportowy się rozpada i trzeba pomóc, to jest Pani trochę rozdarta. Trudno się wtedy zachować całkiem etycznie”.

Z niską jakością przywództwa elit politycznych wiąże się demoralizujący przykład zarządzania przedsiębiorstwami, pozostającymi w sferze wpływów państwa. W wypowiedziach przewijają się dwa wątki. Po pierwsze, znacznie częstsze w porównaniu z sektorem prywatnym łamanie standardów etycznych w sektorze przedsiębiorstw powiązanych z państwem (protekcja polityczna w obsadzaniu stanowisk, klikowość, pomijanie kwalifikacyjnych kryteriów w ocenie pracowników). Po drugie, niekorzystny wpływ praktyk zarządczych charakterystycznych dla sektora przedsiębiorstw państwowych na proces kształtowania się menedżerskiego etosu w Polsce, opartego na poszanowaniu standardów etycznych i dobrych praktykach zarządzania.

Dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter

W wypowiedziach zaliczonych do kategorii „dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter” dominują trzy wątki.

Brak wzorców i tradycji etycznego biznesu

W wielu wypowiedziach podkreślany jest brak utrwalonego etosu etycznego menedżera/przedsiębiorcy. Badani wskazują na trzy elementy deficytu w tym zakresie. Po pierwsze, brak w przekazie kulturowym osobowych wzorców etycznego przywództwa w biznesie, efektywnie oddziałujących na postawy menedżerów i przedsiębiorców. Mówi o tym dyrektor dużej agencji reklamowej.

„W Polsce (...) takich bardzo doświadczonych menedżerów nie ma tak wielu, bo ten biznes w Polsce istnieje, nie wiem, drugą dekadę, tak, ale tego nie mamy, pięćdziesięciu lat takiego śpiewanego menedżerskiego podejścia, rzeczywiście z wyznaczaniem jakichś kierunków. Przynajmniej mam takie przeświadczenie, że to jest nadal taka klasa, która (...) swój dekalog jeszcze cały czas ustanawia i że (...) dopiero mamy jedno pokolenie takich starszych menedżerów, którzy rzeczywiście mogą być jakimś takim wyznacznikiem”.

Rozmówcy wymieniają różne przyczyny deficytu osobowych wzorów, przede wszystkim brak historycznej ciągłości kapitalizmu i dramatyczne losy klasy przedsiębiorców (skutki II wojny światowej, marginalizacja przedsiębiorczości w okresie PRL). Wzorce, które się pojawiają, mają charakter egzemplaryczny, a ich siła oddziaływania jest ograniczona. Autor jednej z wypowiedzi przytacza przykład Romana Kluski – przykład etycznej postawy, którego siłę oddziaływania znacznie ogranicza pesymistyczny moral historii tego przedsiębiorcy.

Po drugie, brak jest wzorców przedsiębiorczości zorientowanej na budowanie stabilnych firm, których podstawową przesłanką jest rozwój oparty na wartościach, a nie realizacja krótkookresowych zysków. Prezes zarządu firmy produkcyjnej średniej wielkości opisuje, w jaki sposób brak etycznych wzorców owocuje destrukcyjną polityką kadrową.

„Mądrzy i godziwi, etyczni zarządcy nie są poszukiwani w polskiej rzeczywistości. Chyba dlatego, że ten polski kapitalizm jest młody. W związku z tym właściciele, którzy decydują o obsadzie, zazwyczaj dążą do tego, żeby bądź to oszukiwać swoich wspólników, po prostu wyciągać dla siebie więcej niż inni, bądź też wykorzystywać płynne przepisy podatkowe po to, żeby płacić małe podatki. (...) Poza tym są przekonani, (...) że zarządzanie nie jest

żadną wartością, ani firma nie jest żadną wartością. Tą wartością są własne pieniądze. I w związku z tym te pieniądze są ważne, żeby były szybko i bez względu na to, co tam się w tej firmie będzie działo. W związku z tym wolą zatrudniać osoby młode, ambitne, głodne tego, żeby zaistnieć w życiu społecznym i wymuszają na tych osobach postępowanie niegodziwe i nieuczciwe”.

Po trzecie, brak jest utrwalonych proetycznych przekonań, będących podstawą etycznej przedsiębiorczości i zarządzania. Badani podkreślają, że przekonania tego typu są wynikiem kumulacji i międzypokoleniowej transmisji zbiorowych doświadczeń obu grup. Ważnym elementem jest przeświadczenie, że etyczność w biznesie wspiera wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Brak tradycji poszanowania prawa i instytucji państwowych

Wady systemu prawa postrzegane są przez ponad 41,5% badanych (obie grupy) jako przeszkoda proetycznych zmian w polskich przedsiębiorstwach. Skutki złego prawa nakładają się na tradycje destrukcji autorytetu państwa i prawa.

„Sposób tłumaczenia sobie i pogodzenia tego dysonansu [pomiędzy etyką a prawem – przyp. JS] jest, wydaje mi się, dość powszechny w Polsce i uzasadniony mocno historycznie. (...) Przepisy prawne, zwłaszcza w sferze gospodarczej z założenia nie mają waloru etycznego, tylko są wynikiem opresji państwa, głupoty urzędników etc., etc. Tu widać na wielu, wielu polach po epoce komunizmu, że nie ma (...) takiego naturalnego poszanowania prawa, tak? Jest zakorzenione jakieś przekonanie o tym, że jeśli chodzi na przykład o niepłacenie podatków, to nie jest grzechem. I spotkałem się wielokrotnie z menedżerami czy biznesmenami, którzy w ten sposób właśnie startowali, tak?” [dyrektor działu badań, FMCG].

Polska mentalność – charakter narodowy Polaków

Kategoria zawiera wypowiedzi, w których badani wskazują na inne trwałe cechy i orientacje Polaków. Respondenci wymieniają dwie grupy cech.

Pierwsza – tolerancja wobec nieetycznych zachowań. Jak mówi 52-letni prezes zarządu firmy medycznej średniej wielkości:

„Jeżeli my tolerujemy pijanych kierowców, którzy jeżdżą, (...) to ci pijani kierowcy będą jeździć. Jeżeli my tolerujemy nieuczciwe firmy, (...) to te nieuczciwe firmy będą”.

Druga – cwaniactwo, autorytaryzm, skłonność do anonimowego traktowania innych ludzi, ale też fantazja i upodobanie do odrzucania sprawdzonych rozwiązań.

„Czynniki kulturowe (...) u nas są (...) bardzo silne, też powodują możliwość zakłóceń. (...) Religia, zaszczyt historyczne, (...) tradycje cwaniactwa, właśnie cwaniactwo to jest pierwsza nasza negatywna cecha” [właściciel firmy spedycyjnej].

Analiza proporcji wątków poruszanych przez respondentów w obu badanych grupach ujawnia interesującą różnicę. Wszystkie wypowiedzi, wskazujące bariery etyczności w sferze tradycji polskiego kapitalizmu, są wypowiedziami menedżerów. Przedsiębiorcy wymieniają wyłącznie czynniki zaklasyfikowane jako „pozostałe czynniki kulturowe” (tabela 3).

Edukacja i media

W tej grupie przyczyn respondenci wskazują brak właściwej działalności edukacyjnej i wychowawczej powołanych do tego instytucji (przede wszystkim Kościoła i szkoły). Wynikiem jest niski poziom wiedzy etycznej, szczególnie wśród ludzi młodych.

Tab. 3. Różnice pomiędzy grupą menedżerów i przedsiębiorców

Czynniki przeszkadzające w etycznym zarządzaniu i przedsiębiorczości (kategoria „dziedzictwo kulturowe i narodowy charakter”)	Grupa menedżerów	Grupa przedsiębiorców
Czynniki kulturowe związane z tradycjami polskiego industrializmu: • brak kulturowych wzorców przywództwa w zarządzaniu i przedsiębiorczości • brak tradycji stabilnej przedsiębiorczości, zorientowanej na rozwój przedsiębiorstw oparty na wartościach	11/37	0/28
Pozostałe czynniki kulturowe: • brak poszanowania prawa i państwa wynikający z historycznych uwarunkowań • polska mentalność (charakter narodowy)	6/37	6/28

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (liczba z prawej strony ukośnika określa liczebność zbioru wywiadów).

O negatywny wpływ na poziom etyczności przedsiębiorstw są obwiniane także środki masowego przekazu.

Rozmówcy przypisują mediom szczególną rolę w procesie kształtowania norm i postaw ważnych dla życia zbiorowego. W związku z komercyjnym nastawieniem środków masowego przekazu, problematyka etyki w zarządzaniu i przedsiębiorczości jest w mediach rzadko poruszana, nie są propagowane pozytywne przykłady. Brak jest misyjnych intencji środowisk związanych z mediami. Przeciwnie, media mają negatywny wpływ na standardy życia publicznego. Badani mówią o pogoni za sensacją, instrumentalnym traktowaniu etyki, zacieraniu granic pomiędzy tym, co moralne i tym, co niemoralne. Wskazywane są przykłady niemoralnych zachowań polityków i przedsiębiorców, przedstawiane przez media bez dbałości o podtrzymanie standardów życia publicznego.

Pojawia się także wątek kreowania negatywnego wizerunku przedsiębiorcy.

„Trzeba tych dobrych wzorców, (...) trzeba o tym mówić, trzeba edukować społeczeństwo. Rozpoczynając od telewizji, prasy, radia (...), prawda? Tu nikt sam w pojedynkę nic tu nie robi, to jest wysiłek całego społeczeństwa. (...) Rola (...) właśnie środków masowego przekazu jest okropna. (...) Przedsiębiorca nie jest obywatelem godnym szacunku, tylko jest urogiem publicznym. I to władza to deklaruje, środki masowego przekazu to podtrzymują i w związku z tym jest tak, jak jest. Każdy zazdrości szmalu, prawda? Ale (...) macha ręką, bo i tak „ukradziony”, prawda?” [właściciel firmy spedycyjnej].

W kilku wypowiedziach przewija się motyw nieodpowiedzialnych ataków środków masowego przekazu na przedsiębiorców i ich firmy. Jeden z badanych mówi nawet o dyskryminacji firm, które starają się stosować etyczne standardy.

„U nas w kraju da się niestety zauważyć, że jeśli ktoś próbuje wprowadzić etyczne metody zarządzania, prowadzi firmę etycznie, realizuje kontrakty etycznie, to jest od razu narażony na atak, na negatywny PR. Właśnie poprzez naszą prasę, poprzez swoich konkurentów na rynku, poprzez takie środowiska, które nie rozumieją, dlaczego można zrobić jakiś biznes bez płacenia pod stołem. (...) I to jest bardzo trudne, bo w takich przypadkach po prostu imię firmy jest oczerniane, a zrobić nie można nic. Jedyne wyjście, to jest tylko dalej prowadzić firmę w taki sposób, w jaki się prowadziło, czyli etycznie. (...) W stosunku do takiej firmy jest wieczne podejrzenie: niemożliwe, że on to zrobił uczciwie” [dyrektor handlowy dużej firmy produkcyjnej].

Podsumowanie

Uczestnicy badania dostrzegają różnorakie bariery etycznego zarządzania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Najczęściej wskazywaną zewnętrzną przeszkodą w poprawie etycznego poziomu zarządzania są wady prawa i instytucji państwowych (przedsiębiorcy) oraz wady prawa i brak proetycznych tradycji prowadzenia biznesu (menedżerowie). Obie grupy podkreślają również negatywne

znaczenie niestabilności warunków ekonomicznych, a także ukształtowanych lokalnie „nieetycznych” norm prowadzenia biznesu.

Badani wskazują na brak spójności i niestabilność prawa oraz nadmiar regulacji w obszarze działalności gospodarczej. Wymieniane są także błędne rozwiązania prawne, które zmuszają zarządzających do omijania lub łamania przepisów prawa. Złe prawo uruchamia, w przekonaniu badanych, różne mechanizmy przyczynowo-skutkowe, które blokują możliwości poprawy etycznego poziomu zarządzania. Respondenci wskazują na utrwalanie się i uprawomocnienie praktyk poszukiwania luk w prawie, upadek prestiżu prawa, demoralizację pracowników i pracowników, rozpowszechnianie się nieuczciwych praktyk konkurencyjnych.

dr Jerzy Szczupaczyński

Uniwersytet Warszawski

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie

PRZYPISY

¹⁾ Por. M. KAPTAJN, J. WEMPE, *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, New York 2002.

²⁾ J. SZCZUPACZYŃSKI, *Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2011.

³⁾ Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, finansowanego ze środków na naukę w latach 2008–2010 (projekty badawcze N N116 1240 35 oraz 2836/02/E-560/S/2009).

⁴⁾ Postrzeganie wad prawa w kategoriach barier etyczności w zarządzaniu zostało potwierdzone na podstawie wyników wcześniej przeprowadzonych badań kierowników liniowych, opartych na technice zdarzeń krytycznych (*Critical Incident Technique*). Por. J. SZCZUPACZYŃSKI, *Rola standardów etycznych w kierowaniu zespołem*, „Olympus” nr 3(7)/2008, s. 88–106.

Summary

The aim of the article is to present the obstacles on the way to ethical management, which are embedded in environmental factors, as perceived by managers and entrepreneurs. Research material has been collected as a part of a research grant financed by the Ministry of Science and Higher Education in 2008-2010. The analysis was based on a sample of interviews with 65 CEOs and entrepreneurs. As far as the environmental factors were concerned, the main obstacles to ethical management were: deficiencies in law, low quality of political leadership, lack of patterns and tradition of ethical business in Poland, lack of observance of the law, and absence of proper educational activities on the side of institutions appointed.

Przepływy pieniężne w ocenie efektywności inwestycji – współczesne podejście

Aneta Szóstek

Wprowadzenie

Inwestycje wiążą się z bieżącym wydatkowaniem kapitału w celu osiągnięcia w przyszłości zamierzonych korzyści. Ocena efektywności zaangażowania kapitału w działalność inwestycyjną wymaga oszacowania przyrostowych przepływów pieniężnych¹⁾ (*incremental cash flow*). Uwarunkowania współczesnej rzeczywistości biznesowej, w jakiej przebiega proces inwestycyjny, wymagają odmiennego niż dotychczas spojrzenia na rachunek efektywności inwestycji. To nowe spojrzenie wynika z szerszego postrzegania kategorii korzyści uzyskiwanych z inwestycji. Współczesny rachunek efektywności inwestycji powinien uwzględniać nie tylko korzyści komercyjne (dochodowe), ale również korzyści społeczne, które nabierają coraz ważniejszego znaczenia dla powodzenia planowanych projektów inwestycyjnych. Jest to konsekwencja zmiany priorytetów polityki przedsiębiorstw ukierunkowanych na społeczną odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR). Społecznie odpowiedzialny biznes to dobrowolna strategia przedsiębiorstwa, uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w relacjach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną)²⁾. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przejawia się w uwzględnianiu w swoich działaniach polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego (zaspokajanie bieżących potrzeb w taki sposób, aby nie umniejszać szans przyszłych pokoleń na ich zaspokajanie) oraz w dążeniu do osiągania równowagi między efektywnością działania a interesem społecznym.

Współczesny rachunek efektywności inwestycji przedsiębiorstw zorientowanych społecznie musi zatem uwzględniać przygotowanie odpowiedniego zestawu danych i na ich podstawie sporządzenie oceny opłacalności inwestycji, która będzie uwzględniać zarówno korzyści komercyjne, jak i społeczne, następnie sporządzenie analizy poziomu ryzyka związanego z realizacją inwestycji i, oparte na tych analizach, podjęcie decyzji inwestycyjnej.

Rachunek efektywności inwestycji w ujęciu komercyjnym

Szacowanie inwestycyjnych przepływów pieniężnych w rachunku efektywności inwestycji polega na wyznaczeniu różnicy między wszystkimi wpływami i wydatkami z inwestycji w poszczególnych przedziałach okresu życia projektu. Rozłożenie w czasie określonych elementów przepływów pieniężnych uzależnione jest więc od sposobu przebiegu cyklu rozwojowego projektu inwestycyjnego³⁾:

- przepływy pieniężne fazy przygotowawczo-realizacyjnej to wydatki na nakłady inicjujące, obejmujące nakłady na środki trwałe i wartości niematerialne i prawne,

nakłady przedrealizacyjne oraz na utworzenie niezbędnego kapitału obrotowego;

- przepływy pieniężne fazy eksploatacyjnej obejmują przepływy operacyjne projektu (efekty), wydatki o charakterze odtworzeniowo-modernizacyjnym oraz wydatki lub wpływy związane ze zmianą kapitału obrotowego netto;
- przepływy pieniężne fazy likwidacyjnej projektu obejmują wpływy lub wydatki związane z wyliczaną wartością rezydualną.

Tak opracowane inwestycyjne przepływy pieniężne należy zdyskontować przy użyciu odpowiedniej stopy dyskontowej. Stopa dyskontowa w rachunku efektywności inwestycji definiowana jest jako oczekiwana przez inwestora minimalna stopa zwrotu z inwestycji. Zaangażowanie kapitału w realizację inwestycji powoduje konieczność spełnienia warunku brzegowego, wynikającego z oczekiwania przez dawcę kapitału granicznej (minimalnej) stopy zysku z tego kapitału przy akceptowanym przez niego poziomie ryzyka, poniżej której nie opłaca się inwestować.

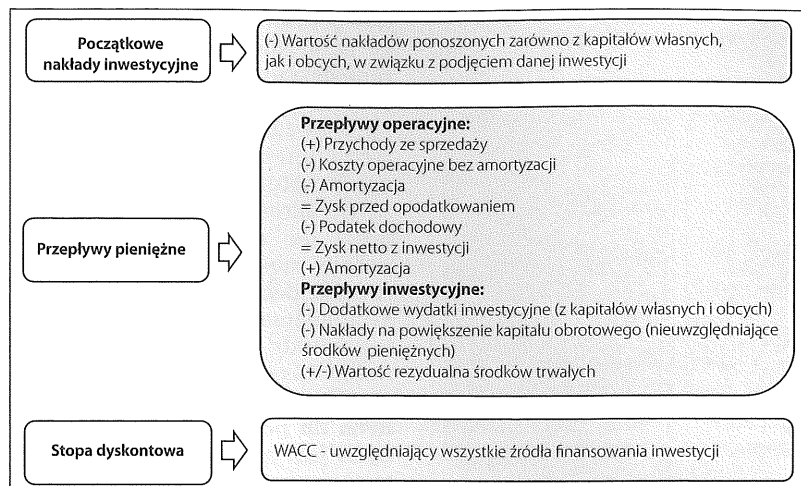
Z uwagi na fakt, że sposób oszacowania inwestycyjnych przepływów pieniężnych wymaga odpowiedniego dopasowania sposobu wyznaczenia stopy dyskontowej, która jest pochodną kosztu kapitału, można wyróżnić trzy metody kalkulacji⁴⁾:

- kalkulację przepływów pieniężnych dla przedsiębiorstwa FCFF (*Free Cash Flow to Firm*),
- kalkulację przepływów pieniężnych dla właścicieli FCFE (*Free Cash Flow to Equity*),
- kalkulację przepływów pieniężnych metodą skorygowanej wartości bieżącej APV (*Adjusted Present Value*).

Kalkulacja przepływów pieniężnych dla przedsiębiorstwa (FCFF)

Podstawową zasadą metody FCFF jest dokonywanie oceny z punktu widzenia wszystkich partnerów (dawców kapitału) współfinansujących realizację projektu inwestycyjnego. Oznacza to, że w tabeli przepływów gotówkowych nie uwzględnia się ani wpływów wynikających z pozyskania kapitału obcego (zaciągnięcia kredytu, emisji obligacji itp.), ani wydatków związanych ze spłatą tego kapitału oraz z jego kosztami (odsetki od kredytu, obligacji itp.). Tak oszacowane przepływy pieniężne dyskontuje się stopą dyskontową wyliczoną jako średnioważony koszt kapitału (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC). Skoro więc odsetki i dywidendy nie są uwzględnione w przepływach pieniężnych, powinny znaleźć swój wyraz w średnioważonym koszcie kapitału.

Obciążenia finansowe, wynikające z użytkowania kapitału obcego, stanowią koszty uzyskania przychodu, jeśli zatem nie zostały uwzględnione w przepływach pieniężnych, to prowadzi to do wyliczenia zawyżonej wartości podatku dochodowego. Odpowiednio zatem stopa dyskontowa wyliczona dla takich przepływów powinna zawierać efekt tarczy podatkowej. Można również



(-) przepływy pieniężne uwzględniane w kalkulacji z minusem – wydatki;
 (+) przepływy pieniężne uwzględniane w kalkulacji z plusem – wpływy.

Schemat 1. Założenia metody FCFF

Źródło: opracowanie własne.

zastosować inny wariant, tzn. mimo nieuwzględniania w przepływach pieniężnych kosztu kapitału obcego, skorygować podatek dochodowy o efekt tarczy podatkowej, ale wtedy średnioważony koszt kapitału nie powinien uwzględniać tego efektu.

Założenia dotyczące kalkulacji inwestycyjnych przepływów pieniężnych dla przedsiębiorstwa oraz szacowania odpowiedniej dla nich stopy dyskontowej prezentuje schemat 1.

Kalkulacja przepływów pieniężnych dla właścicieli (FCFE)

Kalkulacja przepływów pieniężnych z perspektywy właściciela odzwierciedla wpływy i wydatki bezpośrednio wynikające z zaangażowania jego kapitału. Takie założenie powoduje przede wszystkim szacowanie początkowych nakładów inwestycyjnych odmiennie niż w metodzie FCFF. A mianowicie, do kalkulacji wliczane są tylko te nakłady, które pochodzą ze środków własnych inwestora, natomiast nakłady ze środków kredytodawców są uwzględniane w przepływach (z minusem) dopiero w chwili dokonania spłat kredytu.

W metodzie FCFE wpływy i wydatki wynikające z pozyskania kapitału obcego są uwzględniane wtedy, kiedy faktycznie zostały poniesione, np. wpływ kwoty kredytu w momencie jej przelania przez bank na rachunek podmiotu realizującego projekt, wydatki w momencie dokonywania spłat rat kapitałowych i odsetkowych wraz z wynikającymi z tego tytułu korzyściami podatkowymi. Ten sposób kalkulacji przepływów pieniężnych daje pełny obraz płynności finansowej projektu.

Dokonując kalkulacji przepływów pieniężnych tą metodą, należy w celu zdyskontowania tychże przepływów uwzględnić wymaganą przez inwestora stopę zwrotu z kapitału własnego.

Założenia metody FCFE oraz sposobu szacowania odpowiedniej dla niej stopy dyskontowej przedstawia schemat 2.

Kalkulacja przepływów pieniężnych metodą skorygowanej wartości netto (APV)

Metoda skorygowanej wartości netto zakłada dwa etapy kalkulacji inwestycyjnych przepływów pieniężnych.

W pierwszym etapie należy wyznaczyć wartość NPV projektu inwestycyjnego, zakładając, że w całości jest on finansowany kapitałem własnym. Oznacza to, że w kalkulacji przepływów pieniężnych są uwzględniane wszystkie nakłady inwestycyjne, ale nieuwzględniane są obce źródła finansowania projektu. Natomiast tak skalkulowane przepływy pieniężne są dyskontowane stopą dyskontową odzwierciedlającą koszt kapitału własnego.

Drugi etap obejmuje wyliczenie wartości korekt wynikających z finansowania projektu kapitałem pochodzącym ze źródeł zewnętrznych. Największy wpływ na wartość strumienia pieniężnego, służącego do wyliczenia korekt, mają zazwyczaj oszczędności (wliczane ze znakiem plus) w podatku dochodowym wynikające z możliwości odliczenia od dochodu (podstawy do opodatkowania) kosztów odsetko-

wych związanych z finansowaniem inwestycji kapitałem obcym, ale w kalkulacji tej wartości należy również uwzględnić koszty (wliczane z minusem) pozyskania długu (np. wydatki związane z przygotowaniem emisji obligacji). Oszacowane strumienie korekt wynikających z finansowania długiem są dyskontowane w momencie rozpoczęcia inwestycji stopą kosztu kapitału obcego.

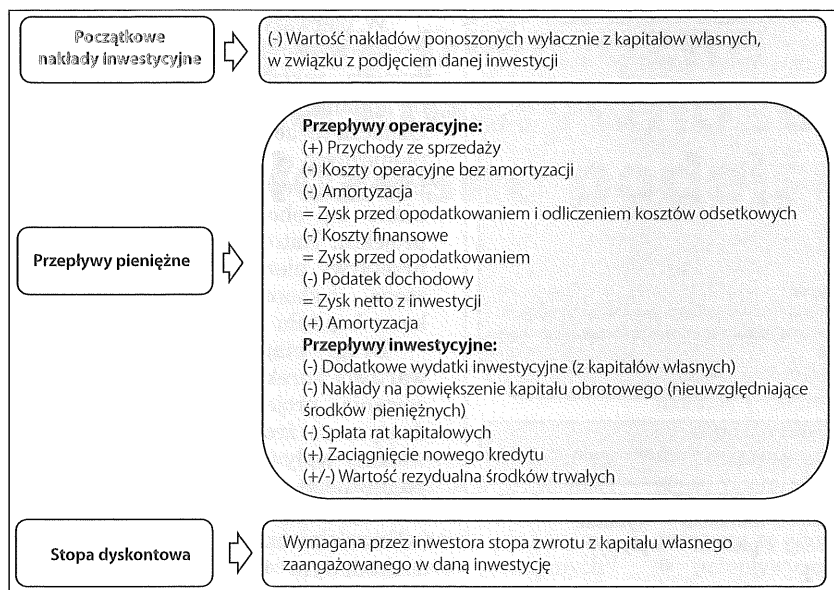
Końcowa wartość APV jest sumą wartości aktualnej projektu finansowanego wyłącznie kapitałem własnym oraz bieżącej wartości korekt wynikających z finansowania kapitałem obcym. Jeśli projekt jest finansowany kapitałem własnym zewnętrznym (np. poprzez emisję akcji), to koszty pozyskania tego kapitału powinny zostać odliczone od pierwotnej wartości APV, gdyż moment ich poniesienia jest zgodny z momentem, na który została wyliczona wartość APV. Schemat 3 prezentuje założenia metody APV i odpowiadającej jej stopy dyskontowej.

Rachunek efektywności inwestycji w ujęciu społecznym

Ocena inwestycji społecznych wymaga w pierwszej kolejności identyfikacji podstawowych grup społecznych, będących uczestnikami danej inwestycji, a następnie zostaje wprowadzona ocena kosztów i korzyści dotyczących każdego uczestnika inwestycji. Jedną z najczęściej wykorzystywanych w praktyce metod oceny opłacalności społecznych przedsięwzięć inwestycyjnych jest analiza kosztów i korzyści (*Cost-Benefit Analysis* – CBA)⁶.

Korzyści społeczne należy definiować jako pozytywne efekty społeczne, wynikające z realizacji społecznego projektu inwestycyjnego, dotyczące np. osiągniętych oszczędności w zakresie wydatków społecznych, dodatkowych dochodów czy też nieponoszenia dodatkowych kosztów, a przez koszty – ujemne konsekwencje realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego (w tym konieczność sfinansowania dodatkowych nakładów) oraz jego funkcjonowania.

Oszacowanie wartości uwzględnianych w CBA oznacza, że poszczególne kategorie kosztów i korzyści muszą zostać wyrażone w pieniądzu. Ich pomiar powinno rozpocząć określenie perspektywy, która będzie decydować o zakresie uwzględnianych efektów społecznych. Perspektywa ta będzie w dużej mierze uzależniona od zakresu oddziaływania przedsięwzięcia. Można zatem uwzględniać efekty w perspektywie globalnej,



(-) przepływy pieniężne uwzględniane w kalkulacji z minusem – wydatki;
(+) przepływy pieniężne uwzględniane w kalkulacji z plusem – wpływy.

Schemat 2. Założenia metody FCFE

Źródło: opracowanie własne.

narodowej (krajowej), regionalnej lub lokalnej. W kolejnym kroku należy efekty inwestycji społecznej sklasyfikować w kategoriach „koszt” lub „korzyść” poprzez sporządzenie listy ich fizycznych charakterystyk. Przy czym należy uwzględnić (ilościowo) nie tylko bezpośrednie efekty, ale również pośrednie, czyli mające wpływ nie tylko na konsumentów produktu danej inwestycji, ale i na osoby trzecie (tzw. *spillovers*)⁶⁾. Pomiar kosztów i korzyści efektów społecznych inwestycji kończy ich wycena pieniężna. Dokonuje się tego przy wykorzystaniu tzw. cen dualnych (*shadow prices*). Cena dualna jest indykatorem kosztów projektu i/lub korzyści projektu (mierzonych jako wartość produktów, usług dostarczanych przez projekt) z punktu widzenia gospodarki jako całości⁷⁾.

Szacowanie cen dualnych nie jest łatwe, ale można w tym celu wykorzystać kilka podejść. Najczęściej stosowane to szacowanie na podstawie⁸⁾: ● obserwacji preferencji ● badań reprezentatywnych ● źródeł wtórnych.

Szacowanie korzyści i kosztów na podstawie obserwacji preferencji dotyczy dobra, dla którego nie istnieje rynek, ale można zaobserwować pewne preferencje ludzi oraz skłonność do zapłaty bez konieczności pytania ich o to. W tym celu wykorzystuje się wiele różnych sposobów bazujących na różnego rodzaju analogiach. Na przykład może to być analogia rynkowa, która jest wykorzystywana dla dóbr mających aspekt społeczny i są również dostarczane przez sektor prywatny, np. edukacja, opieka zdrowotna, obiekty rekreacyjne. Na przykład odniesieniem do wartości czasu wolnego jest rynek pracy i stawka godzinowa płacy. Czy też często krytykowana wycena życia ludzkiego przez pryzmat utraconych zarobków, ceny zwiększenia bezpieczeństwa czy rynkowej siły roboczej. Szacowanie efektów społecznych na podstawie obserwacji preferencji wykorzystuje również metodę nakładu pośredniego, metodę wyceny aktywów, ceny hedonicznej, kosztów podróży i wydatków obronnych.

Ocenę cen dualnych na podstawie badań reprezentatywnych wykorzystuje się w przypadku, gdy produkt lub usługa z realizacji inwestycji nie znajdują precedensu w przeszłości (np. gdy efektem inwestycji

jest poprawa jakości wody, imprezy publiczne, utylizacja odpadów radioaktywnych). Badania polegające na bezpośrednim pomiarze np. poprzez metodę pytań otwartych lub też wykorzystujące metodę dychotomicznego wyboru służą do określenia wielkości skłonności do zapłaty w przypadku zmiany dostępności określonego rodzaju dóbr bądź usług w wyniku implementacji projektu. Wadą tej metody jest duża czasochłonność i kosztocłonność.

Szacowanie efektów społecznych na podstawie źródeł wtórnych jest najprostszym i najmniej kosztownym rozwiązaniem, gdyż wykorzystuje już istniejące szacunki cen dualnych. Szacowaniem kosztów i korzyści dotyczących wartości życia i czasu, kosztów zanieczyszczeń wody i powietrza itp. zajmowało się już wielu analityków na świecie, a wyniki ich badań zostały opublikowane⁹⁾. Proces wykorzystania danych wtórnych nazywany jest transferem korzyści (*benefit transfer*) lub transferem informacji (*information transfer*).

Spoleczno-ekonomiczne efekty inwestycji wymagają zdyskontowania społeczną stopą dyskonta, która powinna uwzględniać społeczny koszt kapitału. Społeczna stopa dyskonta powinna obejmować oczekiwania dawców kapitału, jak i rozbieżne postawy beneficjentów badanego projektu. W przypadku, gdy efekty społeczne są uzyskiwane przez inwestorów prywatnych, stopa dyskontowa jest równa oczekiwanej stopie zwrotu z inwestycji komercyjnej¹⁰⁾.

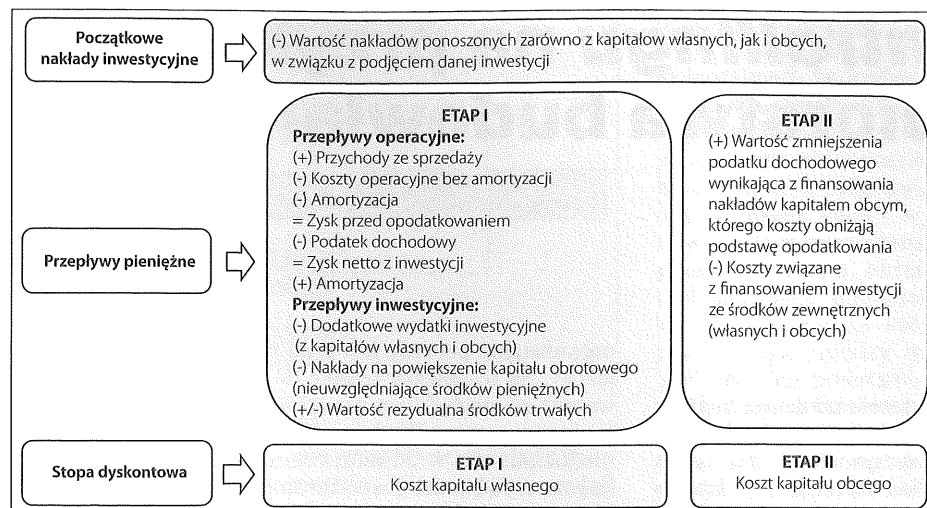
Rachunek efektywności inwestycji realizowanej za granicą

Ocena efektywności inwestycji zagranicznych, podobnie jak ocena inwestycji na rynku lokalnym, skupia się na oszacowaniu przyrostowych przepływów pieniężnych generowanych przez projekt. Należy jednak uwzględnić wiele czynników charakterystycznych wyłącznie dla działań na arenie międzynarodowej. Związane są one m.in. z brakiem stabilności kursów walut, z różnymi poziomami stóp procentowych i inflacji występującymi w różnych krajach¹¹⁾.

Zagraniczne projekty inwestycyjne mogą być analizowane na dwóch poziomach – przyrostowych strumieni pieniężnych samego projektu i przyrostowych strumieni dostępnych firmie macierzystej. Jeśli nie występują ograniczenia w transferze kapitału, wartość dla korporacji tworzą strumienie pieniężne dostępne centrali, w przeciwnym przypadku inwestor może realizować dochody z inwestycji poprzez¹²⁾:

- dywidendę,
- opłaty za zarządzanie i opłaty licencyjne¹³⁾,
- raty spłat udzielonych pożyczek,
- transakcje zagraniczne handlu związanego,
- inne kanały transferu.

Rachunek efektywności inwestycji zagranicznej przysparza wielu problemów. Oprócz trudności związanych z ograniczeniem wymienialności walut w kraju lokaty, sposobem wyceny aportów rzeczowych, wahaniami kursów walut itp., występują także niejasności co do kolejności kalkulacji niezbędnych zmiennych rachunku efektywności inwestycji zagranicznej. Najczęściej



(-) przepływy pieniężne uwzględniane w kalkulacji z minusem – wydatki;
(+) przepływy pieniężne uwzględniane w kalkulacji z plusem – wpływy.

Schemat 3. Założenia metody APV

Źródło: opracowanie własne.

postuluje się jednak, aby w pierwszej kolejności określić przyszłe przepływy pieniężne netto (opodatkowane) w ujęciu nominalnym w walucie lokalnej. Następnie przeliczyć przepływy na walutę kraju inwestora zgodnie z prognozowanymi kursami walut (wymaga to uwzględnienia przyszłych kursów walut dla wszystkich lat horyzontu oceny). Na koniec obliczyć wartość obecną dla właściwej nominalnej, skorygowanej o ryzyko stopy dyskontowej (WACC) firmy macierzystej¹⁴⁾.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że zarówno w teorii, jak i w praktyce dokonuje się rozwój metodyki oceny efektywności inwestycji przedsiębiorstw. Wzrastająca wrażliwość przedsiębiorstw na potrzeby społeczne i ekologiczne rodzi konieczność podejmowania analiz efektów społecznych towarzyszących projektom komercyjnym. Również coraz większe tempo internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw wymusza doskonalenie metod oceny inwestycji realizowanych za granicą. Zarówno w sferze projektów społecznych, jak i inwestycji zagranicznych należy nadal poszukiwać coraz bardziej wyrafinowanych metod oceny, umożliwiających uwzględnienie szerokiego spektrum bardzo różnicowanych czynników sukcesu tych przedsięwzięć.

dr Aneta Szóstek

Katedra Inwestycji i Nieruchomości
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika
w Toruniu

PRZYPISY

¹⁾ Przyrostowe przepływy pieniężne odpowiadają zmianie łącznych przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa, jaka nastąpiłaby jako bezpośredni efekt akceptacji projektu. E.F. BRIGHAM, J.F. HOUSTON, *Podstawy zarządzania finansami*, tom II, PWE, Warszawa 2005, s. 97.

²⁾ *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001, s. 6.

³⁾ Więcej na temat przebiegu cyklu życia projektu inwestycyjnego zob. J. CZARNEK, M. JAWOREK, K. MARCINEK, A. SZÓSTEK, *Efektywność projektów inwestycyjnych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 15–25.

⁴⁾ Więcej na temat praktycznego wykorzystania sposobów metod kalkulacji inwestycyjnych przepływów pieniężnych oraz odpowiedniej stopy dyskontowej zob. J. CZARNEK, M. JAWOREK, K. MARCINEK, A. SZÓSTEK, *op. cit.*, ss. 39–43, 189–195.

⁵⁾ Zob. np. E. J. MISHAN, EUSTON QUAH, *Cost-Benefit Analysis*, 5th ed., Routledge 2007.

⁶⁾ S. KASIEWICZ, W. ROGOWSKI, *Inwestycje hybrydowe – nowe ujęcie oceny efektywności*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 13–14.

⁷⁾ Zob. A. DROBNIĄK, *Zastosowanie analizy kosztów i korzyści w ocenie projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002, s. 107–108. Interesujące rozważania na temat szacowania cen dualnych do wyceny inwestycyjnych efektów ogólnogospodarczych prezentuje J. Czarnek w: J. CZARNEK, M. JAWOREK, K. MARCINEK, A. SZÓSTEK, *op. cit.*, s. 175–187.

⁸⁾ S. KASIEWICZ, W. ROGOWSKI, *op. cit.*, s. 155–166.

⁹⁾ Zob. A. BOARDMAN, D. GREENBERG, A. VINING, D. WEIMER, *Cost Benefit Analysis: Concepts and Practice*, 4th ed., Prentice Hall 2010.

¹⁰⁾ Szerzej na temat społecznej stopy dyskonta zob. S. KASIEWICZ, W. ROGOWSKI, *Spółeczny koszt kapitału w warunkach skrajnie rozbieżnych postaw beneficjentów*, w: D. ZARZECKI (red.), *Zarządzanie finansami. Biznes, bankowość, finanse na rynkach wschodzących*, tom II, Szczecin 2005.

¹¹⁾ Szerzej na temat budżetowania zagranicznych inwestycji zob. M. JAWOREK, A. SZÓSTEK, *Ocena efektywności bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, w: W. KARASZEWSKI (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 111–147.

¹²⁾ A. BUCKLEY, *Inwestycje zagraniczne. Składniki wartości i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 211.

¹³⁾ Oplaty licencyjne są to płatności naliczane kwotowo lub procentowo od zysków brutto za prawo do wykorzystania znaku firmowego, patentów, technologii itp., które pochodzą od firmy macierzystej. Oplaty menedżerskie natomiast obejmują wynagrodzenia zatrudnionych w filii menedżerów pochodzących z firmy macierzystej oraz opłaty za konsulting, szkolenia kadry lokalnej itp.

¹⁴⁾ Szerzej na temat różnych schematów postępowania przy ocenie efektywności inwestycji zagranicznej zob. A. BUCKLEY, *op. cit.*, s. 150.

Summary

The article presents fundamental methodology principles concerning appraisal of investment cash flow in new economic conditions. In terms of both social and foreign projects methods of investment appraisal are not perfect and we should pursue more and more sophisticated methods of appraisal that would enable to include a wide spectrum of very diverse success factors concerning these projects.

Model *controllingu* na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego

Eryk Głodziński

Wprowadzenie

Tworząc i popularyzując teorie naukowe, badacze bardzo często posługują się pewnymi założeniami upraszczającymi rzeczywistość. Ich celem jest przede wszystkim: uchwycenie i objaśnienie podstawowych zależności występujących między badanym obiektem a otoczeniem zewnętrznym, wyeksponowanie najważniejszych elementów badanego obiektu i istniejących między nimi relacji. W ten sposób możliwe staje się stworzenie uproszczonego obrazu rzeczywistości. Uproszczony obraz rzeczywistości gospodarczej można przedstawić za pomocą modelu: ekonomicznego, finansowego, organizacyjnego itp.¹⁾ Wiele badaczy wskazuje na duże znaczenie tej metody prezentacji. „Posługiwanie się modelami w ekonomii jest absolutną koniecznością, gdy dokładny opis nawet stosunkowo niewielkiego fragmentu określonej rzeczywistości gospodarczej jest, w gruncie rzeczy, niemożliwy”²⁾.

Modele w naukach o zarządzaniu, które bliskie są modelom teorii ekonomii, przyjmują zazwyczaj postać modeli konceptualnych. Prezentują one pewne rozwiązania o charakterze organizacyjnym, choć nie tylko. Przedstawiają przedmiot lub podmiot modelowania, najczęściej w formie opisowej, w odróżnieniu od nauk technicznych, gdzie mamy do czynienia z modelami materialnymi (obiektywnymi).

Celem artykułu jest prezentacja wybranych aspektów modelowania w zarządzaniu. Aby lepiej zrozumieć ten proces, podjęto próbę zdefiniowania modelu *controllingu* dla grupy przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Przy jego budowie przyjęto założenie, że powinien on mieć charakter uniwersalny dla podmiotów zaliczanych do sekcji F Polskiej Klasyfikacji Działalności³⁾ (Budownictwo). Przy jego opracowywaniu uwzględniono jednak najlepsze, zdaniem autora, rozwiązania stosowane w różnych organizacjach tej branży.

Modelowanie w zarządzaniu

Modelowanie jako teoria naukowa rozwinęło się przede wszystkim w naukach technicznych. Następnie zaczęto je wykorzystywać m.in. w ekonomii, skąd częściowo zostało zaadaptowane do rozwiązywania złożonych problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji. Definiując modele w naukach o zarządzaniu, należy odnosić się nie tylko do ich przedmiotu, ale również i podmiotu badawczego.

Podmiotem badawczym są organizacje funkcjonujące na rynku. Należą do nich: instytucje rządowe i samorządowe, organizacje *non-profit*, przedsiębiorstwa. Każda z wymienionych organizacji (jako grupa), a tym bardziej indywidualnie analizowany podmiot, ma odmiennie cele funkcjonowania i charakteryzuje się określoną specyfiką działania.

Przedmiotem badawczym w naukach o zarządzaniu mogą być: systemy lub struktury (w tym tworzące

organizację), procesy lub inne przedsięwzięcia, np. projekty⁴⁾. Są to obiekty trudne do odwzorowania (modelowania) ze względu na znaczną złożoność czy specyfikę funkcjonowania. Wydaje się jednak, że mimo pewnej niedokładności w odwzorowaniu, modele ułatwiają analizę rzeczywistości gospodarczej; sprawiają, że praktycy biznesowi, stając przed problemami o charakterze ekonomicznym lub organizacyjnym, mają drogowskaz, jak postępować, na co zwrócić szczególną uwagę. W ten sposób mogą uniknąć niejednej błędnej decyzji.

Do podstawowych narzędzi modelowania można zaliczyć⁵⁾:

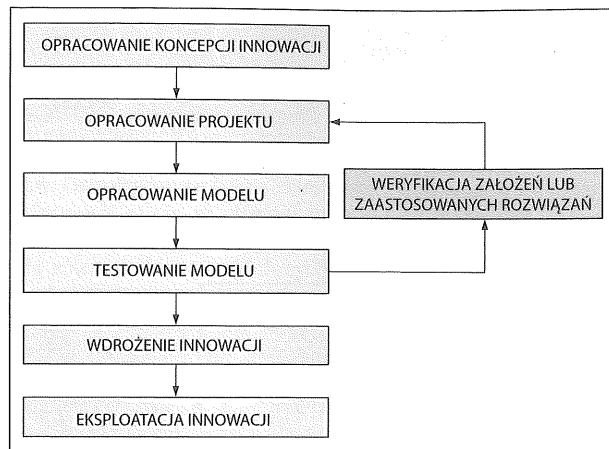
- język i formę prezentacji (opis słowny, elementy graficzne, formuły matematyczne, finansowe czy statystyczne),
- sposób przygotowania informacji (wiedza dotycząca modelowanego obiektu, narzędzia wykorzystywane do zbierania danych i ich przetwarzania w informacje),
- zasady projektowania modeli.

Wśród narzędzi modelowania szczególną rolę odgrywają zasady projektowania. Zgodnie z nimi model powinien uwzględniać wszystkie najważniejsze elementy badanego obiektu oraz wskazywać zasady jego funkcjonowania. Wymaga się, aby prezentował je w sposób uproszczony i możliwie uogólniony, ale zarazem również czytelny dla przyszłego użytkownika.

Budowa modelu jest najczęściej etapem przygotowania wdrożenia innowacji do eksploatacji, co ideowo zostało przedstawione na rysunku 1.

Ważnym etapem takiego działania jest testowanie modelu. Polegać ono może zarówno na teoretycznej analizie przyjętych założeń, ponownym zbadaniu logiczności ułożenia elementów modelu i występujących między nimi związków, jak również na weryfikacji funkcjonowania modelu w warunkach rzeczywistych⁶⁾. Model pozwala analizować funkcjonowanie zarówno całości obiektu badawczego (np. systemu *controllingu*), jak i jego elementów strukturalnych. Analiza zmian stanu elementów modelu powinna obejmować zarówno czynniki egzogeniczne (zewnętrzne w stosunku do elementów modelu), jak i endogeniczne (składowe elementy badanego obiektu).

Zbudowany i przetestowany model zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu wykorzystania obiektu badawczego w fazie eksploatacji. Sukces ten w przypadku problematyki zarządzania jest często niematerialny, ma charakter jakościowy, niejednokrotnie trudny do wskazania i wyodrębnienia z otoczenia. Wpływa to na trudności w jego pomiarze. Przykładem może być wdrożenie modelu *controllingu*. Za sukces tego przedsięwzięcia powinno się uznać sprawne wspomaganie podejmowania bardziej racjonalnych decyzji, co osiąga się poprzez dostarczenie właściwych danych i informacji, zmniejszających poziom niepewności i ryzyka działania decydenta. Ocena, czy system *controllingu* spełnił swoje funkcje, jest w głównej mierze subiektywnym wynikiem analizy kadry kierowniczej.



Rys. 1. Algorytm tworzenia innowacji z wykorzystaniem modelowania

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że model w naukach o zarządzaniu powinien:

- określać główne elementy składowe, którymi mogą być działania, przedmioty i podmioty działania, efekty działań;
- prezentować zależności między poszczególnymi elementami modelu, jeżeli jest to możliwe za pomocą zależności funkcyjnych (matematycznych, finansowych, statystycznych itp.);
- poprzez określoną kolejność prezentacji elementów modelu wskazywać działania, które prowadzą do spełnienia funkcji określonych dla modelu;
- przedstawiać przykładowe metody i techniki zarządzania, które są uznawane za najlepsze do wykorzystania.

W zarządzaniu trudno jest stworzyć jeden uniwersalny model, na podstawie którego można byłoby budować organizację. Wynika to ze specyfiki nauk o zarządzaniu, ich związku z naukami społecznymi i rzeczywistością gospodarczą, gdzie człowiek, podejmując decyzje, wyznacza kierunki działania, a jego działaniu towarzyszą często zachowania irracjonalne. Definiując jednak jednoznacznie klasy obiektów badawczych, możliwe staje się tworzenie modeli o dużym stopniu uniwersalności, czego przykładem może być model *controllingu* dla przedsiębiorstw budowlanych.

Założenia modelu *controllingu*

Aby zbudować model jakiegoś obiektu, należy możliwie dokładnie go zdefiniować. Działania te są prowadzone w ramach opracowania koncepcji i projektu (rysunek 1). Na potrzeby artykułu przyjęto, że *controlling* jest systemem planistyczno-kontrolnym, wykorzystywanym do sterowania działalnością organizacji, co jest realizowane poprzez wspomaganie podejmowania decyzji. Zmiennymi, wpływającymi na zmiany stanów elementów strukturalnych modelu, są uwarunkowania zewnętrzne (determinanty otoczenia zewnętrznego, które zależą od zakresu wykorzystania *controllingu*), wewnętrzne (głównie sposób działania pracowników oraz decydentów, dostępność i jakość narzędzi do monitorowania zdarzeń, ewidencjonowania i analizy danych, oceny informacji i tworzenia propozycji kierunków działania, raportowania⁹⁾).

Zakres wykorzystania *controllingu* może być kompleksowy (jednocześnie obszary produkcji i/lub usług, finansów, logistyki, zarządzania personelem, sprzedaży,

ochrony środowiska itp.) lub dotyczyć jedynie wybranych, strategicznych obszarów dziedzinowych (w przedsiębiorstwach budowlanych są to projekty).

Model *controllingu* powinien prezentować, jak w przedsiębiorstwie/grupie przedsiębiorstw funkcjonują systemy planowania, kontroli i sterowania, gdy kluczową rolę odgrywa połączenie koncepcji zarządzania przez cele i wyjątki. Wyniki procesów planowania/prognostowania oraz efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, określane w wyniku procesów kontroli stanowią materiał do wzajemnego porównywania, na podstawie którego są tworzone odchylenia jako różnica między wartościami „jest” a „powinno być”. Na ich podstawie następuje sterowanie przedsiębiorstwem (kierowanie nim poprzez podejmowanie decyzji gospodarczych). Filozofia ta stanowi punkt wyjścia budowy modelu *controllingu*. Ponadto należy przyjąć następujące założenia:

- w organizacji może funkcjonować lub funkcjonuje wspomagający zarządzanie system informatyczny, który można dostosować do spełniania wszystkich funkcji *controllingu* (planowania, prognozowania, monitorowania, ewidencjonowania, analizy, oceny, opracowania propozycji działań korygujących⁸⁾, raportowania);
- filozofia *controllingu* będzie stosowana przez wszystkich pracowników;
- informacja generowana przez system *controllingu* będzie wykorzystywana przez kadre kierowniczą przy podejmowaniu decyzji gospodarczych.

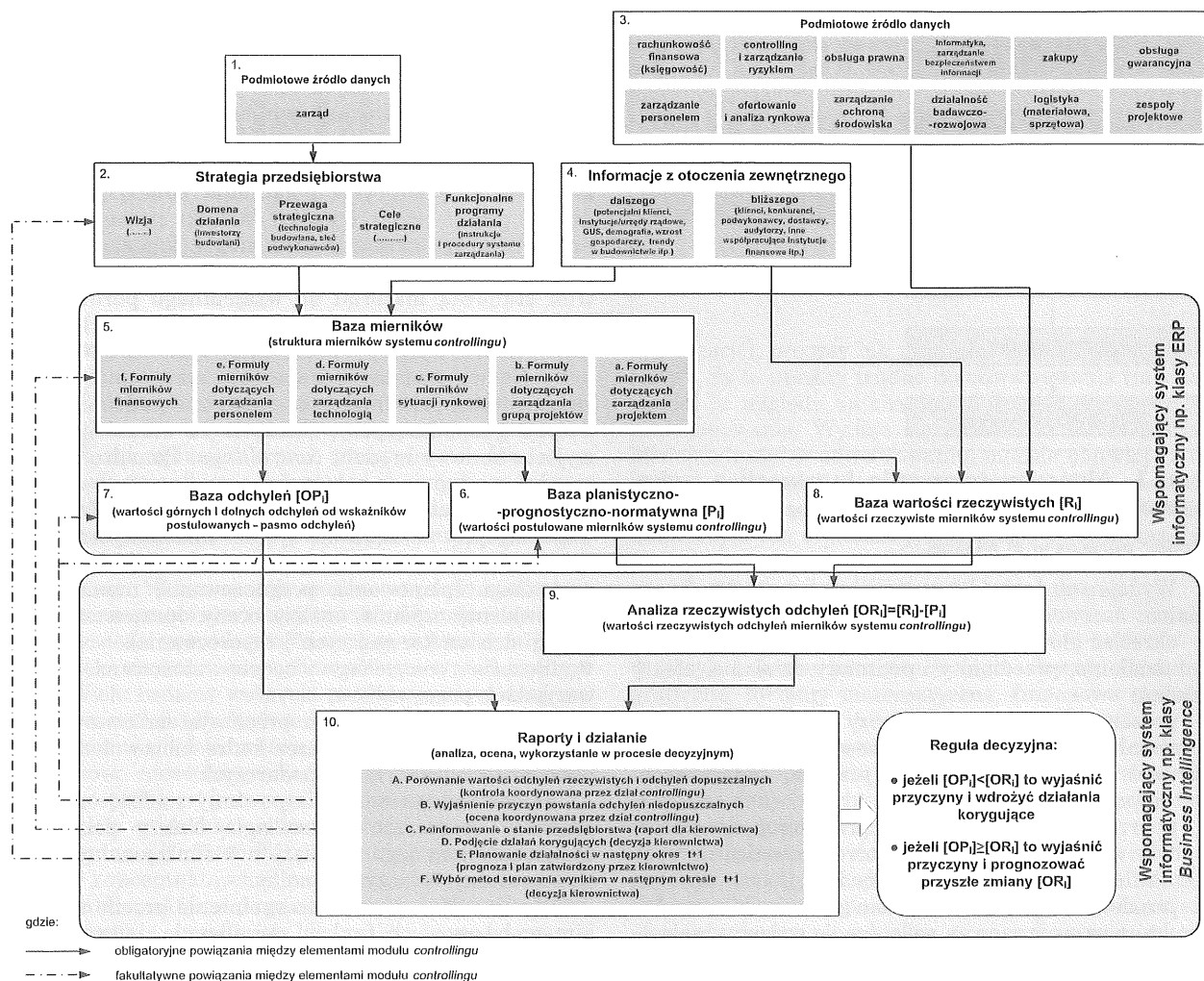
Przedstawione założenia powinny znaleźć odzwierciedlenie w modelu *controllingu*. Należy przy tym uwzględnić trzy jego wymiary⁹⁾: ● funkcjonalny ● instrumentalny ● instytucjonalny.

Wymiar funkcjonalny to spełnienie przede wszystkim podstawowych funkcji zarządzania, głównie planowania i kontroli oraz funkcji *controllingu*. Możliwe jest to poprzez bezpośrednią prezentację w modelu działań, podmiotów i przedmiotów działań, określenie właściwej kolejności i związków poszczególnych jego elementów. Wymiar instrumentalny powinien być odzwierciedlony poprzez określenie preferowanych do wykorzystania metod i technik organizatorskich oraz narzędzi informatycznych i telekomunikacyjnych. Należy w tym miejscu przypomnieć, że ideą *controllingu* jest uzyskanie synergii z wykorzystania różnorodnych metod i technik organizatorskich. Wymiar instytucjonalny to zapewnienie obsługi systemu przez pracowników, którzy zapewnią realizację funkcji *controllingu*.

Model *controllingu* przedsiębiorstwa budowlanego

Opracowując model *controllingu* przedsiębiorstwa budowlanego, ciekawym rozwiązaniem jest wykorzystanie koncepcji modelu uniwersalnego¹⁰⁾. Zakłada ona opracowanie czterech procedur projektowych. Są to procedury:

- „0” tzw. bazowa¹¹⁾ – jej najważniejszymi elementami są zbiory mierników sterująco-kontrolnych wykorzystywanych w *controllingu* (baza mierników zawierająca zestawienie ich nazw i algorytmów obliczeniowych) oraz wartości postulowanych mierników, które odzwierciedlają strategię działania organizacji (baza planistyczno-prognostyczno-normatywna, zawierająca wskaźniki mierników uznane za pożądane do osiągnięcia);
- „1” tzw. organizacyjna – zawiera opis zakresu uprawnień i obowiązków służb odpowiedzialnych za tworzenie i aktualizację baz mierników i wartości postulowanych,



Rys. 2. Model controllingu przedsiębiorstwa budowlanego

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. GŁODZIŃSKI, *Projektowanie systemów controllingu w przedsiębiorstwach zarządzanych przez projekty*, w: A. STABRYŁA (red. naukowa), *System controllingu, monitoringu i audytu*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 78.

wyznaczanie wskaźników rzeczywistych, ich analizę i ocenę oraz raportowanie;

- „2” tzw. odchyleń – określa poziom akceptowalnych górnych i dolnych wartości mierników¹²⁾ (pasmo odchyleń, które są wyznaczone na podstawie wartości postulowanych, ustalonych w ramach procedury „0”) oraz zawiera zasady działania w sytuacjach, gdy wskaźniki rzeczywiste nie będą się mieścić w pasmie odchyleń;
- „3” tzw. decyzyjna – obejmuje opis metod porównywania wartości rzeczywistych i postulowanych oraz merytorycznej analizy i oceny odchyleń – przede wszystkim wyjaśnienia przyczyn ich powstania oraz wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Specyfika przedsiębiorstwa budowlanego, m.in. potrzeba zastosowania w nim koncepcji zarządzania przez projekty¹³⁾, wpływa na kształt modelu *controllingu* (rysunek 2). Wynika to z realizacji jako podstawowej działalności różnego typu złożonych projektów. Specyfika ta wymaga zarządzania co najmniej na trzech poziomach: projektu, grupy projektów i przedsiębiorstwa. Wpływa to na konieczność tworzenia trzech poziomów *controllingu*. Ich odzwierciedleniem w modelu jest w pierwszej kolejności baza mierników, która następnie determinuje formę pozostałych baz *controllingu* (planistyczno-prognostyczno-normatywnej, wartości rzeczywistych, odchyleń). Baza mierników przedsiębiorstwa budowlanego powinna zawierać mierniki:

- dotyczące zarządzania projektem (np. stan zaawansowania, efektywność projektu, skuteczność realizacji projektu, płynność finansowa, koszt finansowania, dyscyplina budżetowa, wynik umów z podwykonawcami i innymi kooperantami);
- dotyczące zarządzania grupą (portfelem) projektów (m.in. efektywność grupy projektów, poziom wykorzystania przydzielonych zasobów, zagregowana płynność finansowa, poziom zafakturowania);
- sytuacji rynkowej (mierniki makroekonomiczne charakteryzujące rynek, np. wzrost gospodarczy, stopa bezrobocia i inflacji, wielkość popytu oraz mierniki o charakterze mikroekonomicznym, m.in. pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, jego wiarygodność kredytowa, ocena relacji inwestorskich i wartości firmy na rynku);
- dotyczące zarządzania technologią (m.in. wskaźniki wykorzystania wiedzy, licencji technologicznych, maszyn, urządzeń, stopnia ich sprawności oraz poziomu modernizacji/odtworzenia aktywów trwałych, kosztocłonność technologii);
- dotyczące zarządzania personelem, w tym członkami zespołów projektowych (np. analizujące wydajność pracy, poziom realizacji celów, innowacyjność, poziom absencji, dyspozycyjność, fluktuację pracowników, zdolność pracy w zespołach projektowych, innowacyjność działania, odporność na działanie pod presją czasu);

- finansowe (są to m.in. przychody, koszty, wpływy, wydatki, rentowność, płynność finansowa, wskaźniki zadłużenia czy rotacji).

Ważnymi elementami modelu *controllingu* są podmiotowe i przedmiotowe źródła danych. Podmiotowe źródła danych wyznaczają zakres (pełność i kompleksowość) bazy mierników. Oznacza to, że liczba zbieranych danych i generowanych informacji zależy w głównej mierze od potrzeb informacyjnych zgłaszanych przez poszczególne podmioty. Wpływa na nią również dostępność danych źródłowych, które pochodzą zarówno z otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego.

Prezentowana koncepcja modelu *controllingu* opiera się na wielu instrumentach, wśród których analiza porównawcza wartości planowanych/prognoszonych/normatywnych z danymi rzeczywistymi stanowi jeden z głównych wyróżników. Procedura postępowania uwzględnia w tym przypadku takie działania, jak:

- określenie wartości postulowanych (P_i) i pasma dopuszczalnych odchyłań, w ramach których wartości rzeczywiste mogą się zmieniać (OP_i);
- wyznaczenie w wyniku monitorowania otoczenia wskaźników rzeczywistych charakteryzujących stan/zmianę stanu badanej cechy (R_i);
- wyliczenie odchyłań rzeczywistych jako różnicy między wskaźnikami rzeczywistymi a postulowanymi ($OR_i = R_i - P_i$);
- porównanie odchyłań rzeczywistych z dopuszczalnymi $OR_i \leftrightarrow OP_i$, co stanowi podstawę podejmowania decyzji i tworzy tzw. regułę decyzyjną.

Analiza odchyłań w przedsiębiorstwie budowlanym powinna w pierwszej kolejności obejmować wskaźniki realizacji projektów. Wynika to z ich dużej dynamiki zmian oraz wpływu na całość funkcjonowania organizacji. W dalszej kolejności można objąć systemem *controllingu* kolejne scharakteryzowane obszary: grupy projektów, finanse, stan i pozycję rynkową itp.

Podsumowanie

Analizując praktykę stosowania modeli w naukach o zarządzaniu, można stwierdzić, że znajduje uzasadnienie ich częstsze wykorzystywanie niż np. w naukach technicznych. Modelowaniu można poddać większość przedmiotów i podmiotów, którymi zajmuje się nauka o zarządzaniu.

Należy również zwrócić uwagę, że szczególnie w literaturze anglojęzycznej można znaleźć wiele przykładów nadużywania stosowania pojęcia „model”. Niejednokrotnie jest ono wykorzystywane w sposób nieuzasadniony do określenia metod czy technik zarządzania¹⁴⁾. Tymczasem metody czy techniki zarządzania mogą podlegać modelowaniu. Efektem tego procesu jest uzyskanie opisu określającego elementy składowe, zależności wewnętrzne i wpływy otoczenia zewnętrznego itp. Mimo że w zarządzaniu mamy do czynienia głównie z modelami opisowymi, należy dążyć do ich graficznej prezentacji. Ułatwi to czytelność modeli i zwiększy poziom ich aplikacyjności.

Należy ubolewać, że nazbyt często, również w polskiej literaturze, spotkać można nie do końca dopracowane modele. Niejednokrotnie proste schematy i zależności nazywa się w sposób nieuprawniony modelami. Wynika to prawdopodobnie z nadmiernego krytycyzmu wobec znanych rozwiązań, wynikającej z tego potrzeby zapropowania czegoś lepszego, nowatorskiego. Działania takie są zauważalne jednak w wielu obszarach nauk o zarządzaniu, nie tylko w kontekście problematyki modelowania¹⁵⁾.

Przedstawiony w artykule model należy traktować pogładowo, nie tylko jako sposób objaśnienia funkcjonowania

systemu *controllingu*, ale również narzędzie przydatne przedsiębiorcom podejmującym decyzję o wdrożeniu lub doskonaleniu już wykorzystywanych systemów *controllingu*. Wydaje się, że powinny to być główne cele procesu modelowania w zarządzaniu. Jeżeli dochowa się przy tym zasad projektowania, wykorzysta właściwy język i formę prezentacji, określi sposób przygotowania informacji, model stanie się zrozumiały zarówno dla praktyków, jak i teoretyków.

dr inż. Eryk Głodziński
Wydział Inżynierii Produkcji
Politechniki Warszawskiej

Publikacja prezentuje wyniki uzyskane w ramach projektu badawczego N N115 294338 finansowanego ze środków na naukę w latach 2010–2012.

PRZYPISY

¹⁾ W pewnym sensie jest to odzwierciedlenie podziału nauk ekonomicznych w Polsce na dyscypliny, wśród których są ekonomia, finanse, zarządzanie, towaroznawstwo.

²⁾ R. MILEWSKI, *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 38.

³⁾ *Polska Klasyfikacja Działalności*, Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 lipca 2004 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. 2004, nr 165, poz. 1727.

⁴⁾ Zob. J. JONKER, J. ESKILDSEN (eds.), *Management Models for the Future*, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2009, s. 3.

⁵⁾ Szerzej elementy te zostały opisane w L. BERLINSKI, *Modelowanie strategii biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2009, s. 37–38.

⁶⁾ Weryfikacja w warunkach rzeczywistych jest często stosowana przy wdrażaniu systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem.

⁷⁾ Są to podstawowe funkcje, które powinien spełniać system *controllingu*.

⁸⁾ Działania korygujące powinny być odpowiedzią przedsiębiorstwa na pojawiające się problemy w jego funkcjonowaniu.

⁹⁾ Szerzej wymiary te zostały opisane m.in. w publikacji B. FRIEDL, *Controlling*, Lucius&Lucius, Stuttgart 2003, s. 56.

¹⁰⁾ Model uniwersalny jest autorską propozycją S. Marciniaka. Został on zaprezentowany m.in. w publikacji S. MARCINIAK, *Controlling. Teoria, zastosowania*, Difin, Warszawa 2008, s. 81–85.

¹¹⁾ Pojęcie „baza” oznacza zbiór elementów wykorzystywanych w *controllingu* do planowania, kontroli i sterowania działalnością przedsiębiorstwa.

¹²⁾ Ich zbiór tworzy bazę odchyłań.

¹³⁾ Specyfika przedsiębiorstw budowlanych oraz koncepcja zarządzania przez projekty są szeroko prezentowane w literaturze przedmiotu. Na przykład problematyka ta została opisana m.in. w: E. GŁODZIŃSKI, *Wpływ hiperkonkurencji na przedsiębiorstwa stosujące podejście zarządzania przez projekty w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” nr 98/2010, Szkoła Główna Handlowa, s. 79–87; idem, *Instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym w turbulentnym otoczeniu*, w: S. MARCINIAK, J. OSTASZEWSKI (red. naukowa), *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 139–150; B. NIEDBAŁA, *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2008; J. BIZON-GÓRECKA, J. GÓRECKI, *Uwarunkowania międzynarodowej kooperacji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, „Przegląd Organizacji” nr 7–8/2010, s. 46–47.

¹⁴⁾ Przykładem mogą być publikacje: M. VAN ASSEN, G. VAN BERG, P. PIETERMA, *Key Management Models. The 60+ Models Every Manager Needs to Know*, 2nd edition, Pearson Education Limited 2009; S. HARDING, T. LONG, *Management Models*, Gower Publishing, Hampshire, Vermont 1998.

¹⁵⁾ Na taką przywarę nauk o zarządzaniu wskazywano wielokrotnie. Na przykład opinie takie można znaleźć w: Cz. MESJASZ, *Przełomy w zarządzaniu – kilka refleksji*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2011, s. 46.

Summary

The main topic of the paper is a presentation of a construction of the models in management science. In the article the role of the models as a tool for research of the relationship between their elements was shown. The models are important in research as well as in business. They show how entrepreneurs can improve the company organization. They help avoid some mistakes in business activity, especially in implementation of innovations. In the paper this problem on the example of construction enterprises were discussed.

Koźmiński. Reaktywacja

Rozmowy spisała Ewa Barlik

Poltext, Warszawa 2011

Są różne sposoby świętowania i czczenia jubileuszy przez środowisko ważnych dla nauki (w tym przypadku nauk o zarządzaniu) osób. Organizowane są uroczyste w swej pożegnalnej formie konferencje lub seminaria naukowe, na których przedstawiciele różnych ośrodków naukowych podkreślają zasługi Jubilata dla rozwoju dyscypliny, czy też składającej się na nią subdyscypliny. Ostatnie dwa – trzy lata bardzo obfitowały w tego typu uroczystości. Następne również nie będą od tego wolne, środowisko bowiem niestety nam się starzeje.

Zupełnie inaczej środowisko i przyjaciele profesora Andrzeja K. Koźmińskiego, a także sam Jubilat, postanowili uczcić Jego 70-lecie urodzin. Przygotowali w tym celu książkę pt. **Koźmiński. Reaktywacja**, która zawiera rozmowy^{*)} spisane z Jubilatem przez Ewę Barlik, obejmujące Jego poglądy na życie, naukę oraz wiele innych kwestii, obejmujących m.in. świat polityki, teorię i praktykę menedżeryzmu i biznesu, a także wartości.

Profesor Andrzej K. Koźmiński jest niewątpliwie dla wielu pracowników naukowych i środowiska, zwłaszcza dla osób młodych, z jednej strony postacią wybitną a zarazem tajemniczą. Z drugiej strony, osoba Profesora utożsamiana jest z sukcesem, na który składa się jego osobista mocna i wysoka pozycja w świecie nauki. Jest skutecznym menedżerem w sektorze edukacji na poziomie wyższym; stworzył najlepszą w Polsce niepaństwową uczelnię wyższą (obecnie funkcjonuje ona pod nazwą „Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie”). Jako rektor doprowadził ją na wyżyny nauki polskiej.

Te dwa elementy powodują, że każdy pracownik naukowy zajmujący się zarządzaniem, ekonomią czy finansami z książką tą powinien się zapoznać. Pozwoli mu to zrozumieć, że sukces naukowy i organizacyjny, jaki osiągnął profesor Andrzej K. Koźmiński, jest skutkiem nie tylko talentu i zbiegu sprzyjających okoliczności, czy dyscypliny wewnętrznej, podporządkowanej realizacji jasno określonych celów, ale i ogromnej, wręcz tytanicznej pracy.

A teraz o samej książce i jej treści. Składa się ona z pięciu części zatytułowanych: *Młodość i kariera naukowa*, *Uczelnia*, *Nauka o zarządzaniu*, *Biznes i polityka*, *Wartości* oraz aneksu przedstawiającego publikacje i osiągnięcia naukowe prof. Andrzeja K. Koźmińskiego.

W części pierwszej – *Młodość i kariera naukowa* rozmowy z Jubilatem prowadzi T. Bochwic (*Szczęście w czasach wojny i pokoju*), M. Strużycki (*W kryzysie trzeba wyłączyć automaty*), A.Z. Nowak (*Warto uczyć się biznesu*) i D. Latusek-Jurczak (*Imperatyw przetrwania i siła ekspansji*).

W rozmowie z T. Bochwic prof. A.K. Koźmiński opisuje losy swojej rodziny targanej wojnami, rewolucją, wypędzeniem i rozproszaniem. W próbach odnalezienia się kompas wskazywał Warszawę, a w niej kampus Szkoły Głównej Handlowej.

W rozmowie z M. Strużyckim (wieloletnim współpracownikiem prof. Leona Koźmińskiego, pod kierunkiem którego uzyskiwał kolejne stopnie i tytuły naukowe) Jubilat wypowiada się o autorytetach w nauce, różnych teoriach zarządzania i ich wpływie na rozwój tej dyscypliny, a także o tym, jak menedżerowie radzili sobie w PRL i co ich czeka za 30 lat w świecie zdominowanym przez inteligentne automaty.

Rozmowa z A.Z. Nowakiem koncentruje się na poszukiwaniu przez Jubilata odpowiedzi na następujące pytania: jak mimo woli zostaje się profesorem zarządzania, co skłania do założenia własnej szkoły biznesu, czy słabości edukacji menedżerskiej ujawnione podczas ostatniego kryzysu doprowadzą do zastąpienia kursów MBA przez koncepcje z Chin i Indii.

W rozmowie z D. Latusek-Jurczak (najmłodszą, niespełna 30-letnią rozmówczynią) Jubilat wypowiada się o młodzieńczym zauroczeniu poezją, dystansie do sobolowych futer, sympatii dla muzyki *country*, ale też o ważnych wyborach w życiu zawodowym.

W części drugiej – *Uczelnia* rozmowy z Jubilatem prowadzi M. Kula (*Dziś Kopernik by się nie przebił*), J. Axer (*Pochwała szaleństwa*) oraz J. Woźnicki (*Autonomia w warunkach konkurencji*).

Rozmowa z M. Kulą toczy się wokół konkluzji mówiącej o tym, żeby przetrwać komunizm, polska nauka musiała oprzeć się na solidnych fundamentach wiedzy zbudowanych przez przedwojennych profesorów i unikać politycznych konotacji. Dziś musi się zmagać z biurokracją, która nie zachęca do brawury i odwagi.

W rozmowie z J. Axerem A.K. Koźmiński zwraca uwagę na to, że nie zawsze to, co robimy, jest podyktowane racjonalnymi przesłankami. Najciekawsze rzeczy w nauce, a nawet w biznesie pojawiają się w wyniku szalonych pomysłów i odwagi, by je realizować.

Rozmowa z J. Woźnickim nawiązuje do szkolnictwa wyższego. Konkluzja tej rozmowy zawiera się w stwierdzeniach, że szkolnictwo wyższe, które wykazywało swe słabości już w czasach Komisji Edukacji Narodowej, przezwyciężało je dzięki zaangażowaniu ludzi, działających w poczuciu misji w warunkach twardych reguł konkurencji i narzucanych wymagań dotyczących jakości kształcenia i produktywności w zakresie badań naukowych.

W części trzeciej – *Nauka o zarządzaniu* rozmowy z Jubilatem prowadzi K. Obłój (*Teorie naukowe i mody*), W. Askanas (*Jak uczyć menedżerów*) oraz A.M. Zawiślak (*Język nauk społecznych*).

W rozmowie z K. Obłojem Jubilat dochodzi do konkluzji, że podstawy teorii zarządzania oparto na fundamencie behawioralnej teorii organizacji, która nie jest dziś tak powszechnie znana, jak chociażby teoria błękitnego oceanu. W tej dziedzinie naukę przesłaniają modne koncepcje głoszone przez konsultantów najcenniejszej w celach komercyjnych.

Jubilat w rozmowie z W. Askanasem nawiązuje do tego, że profesorowie zarządzania są dobrymi teoretykami, ale tylko nieliczni mają doświadczenie w zarządzaniu albo w nadzorze korporacyjnym oraz że studia menedżerskie nie mogą bazować na teoriach zaczerpniętych z nauk ścisłych, bo w znacznym stopniu zarządzanie jest sztuką, która wymaga dużej wrażliwości.

Rozmowa z A.M. Zawisłakiem toczy się wokół zagadnienia istnienia zbyt wielu zjawisk współczesnego świata wymykających się prostym, jednoznacznym opisom. Próba zrozumienia i uporządkowania wiedzy wymaga stosowania wielu narzędzi jednocześnie, korzystania z kilku różnych podstaw teoretycznych i układania z uchwyczonych prawd mozaiki jedynie przybliżającej nas do zrozumienia istoty rzeczy.

W części czwartej – *Biznes i polityka* rozmowy z Jubilatem prowadzi P. Sztompka (*Wielka przemiana i mała budowa*), M. Witucki (*Nie dam się zaszufładować*), W. Morawski (*Siły sprawcze modernizacji*), W. Kieżun (*O lepszą Polskę*), G.W. Kołodko (*Ekonomia i polityka*) oraz G.E. Domański (*Odpowiedzialność za państwo prawa*).

W rozmowie z P. Sztompką Jubilat opowiada o zakończonej sukcesem budowie Akademii Leona Koźmińskiego na tle zawirowań i problemów towarzyszących wielkiej przemianie społecznej, jaka dokonała się w Polsce po roku 1989.

W rozmowie z M. Wituckim profesor A.K. Koźmiński wyraźnie – mimo że jak stwierdza jest zarówno teoretykiem, jak i praktykiem zarządzania, do tego ekonomistą i socjologiem – odznacza się od zamknięcia, zaszufładowania w ramach jednej tylko dyscypliny. Nie przyznaje się też do żadnej ideologii. Nie godzi się na przyszłość mu jednej metki i tłumaczy, że najciekawsze rzeczy mają miejsce „pomiędzy” jednoznacznymi opisami.

Rozmowa z W. Morawskim toczy się wokół pytania, kto zmienia Polskę i z jakim rezultatem. Czy o kierunku zmian decyduje interes polityczny, przesłanki ekonomiczne czy wola społeczeństwa?

W rozmowie z W. Kieżunem Jubilat próbuje określić swoje stanowisko w odpowiedzi na dwa pytania: czy zyskałoby dzięki transformacji, ale też jakich szans nie wykorzystaliśmy oraz czy dziś jeszcze możemy budować państwo opiekuńcze, czy raczej powinniśmy postawić na wolny rynek w niewielkim stopniu regulowany przez sprawną administrację państwową.

W rozmowie z G.W. Kołodką Jubilat spiera się o temat roli ekonomii w różnych systemach politycznych i zamykającym się świecie, które zjawiska nauka ta doskonale opisuje, a których nie potrafi syntetycznie uchwycić, oraz w jakim stopniu ekonomia warunkuje politykę i odwrotnie.

W kolejnej rozmowie (z G.E. Domańskim) odpowiada, dlaczego przedsiębiorcy są czasami dyskryminowani, urzędnicy podatni na korupcję, a prawnicy nie dość wszechstronnie wykształceni i co z tego wynika dla państwa i dla pojedynczych obywateli.

W części piątej – *Wartości* rozmowy z Jubilatem prowadzi W. Gasparski (*Etyka bez złudzeń*), ks. L. Słipek (*Mieć albo być*) oraz W.T. Bielecki (*Misja dobrze zabezpieczona*).

W konkluzji rozmowy z W. Gasparskim profesor A.K. Koźmiński stwierdza, że krótka perspektywa działania, chęć szybkiego osiągnięcia sukcesu finansowego i nadarzające się okazje popychają menedżerów do niemoralnych zachowań. Wybory etyczne sprowadzają się często do zachowania minimum przyzwoitości!

Rozmowa z ks. L. Słipkiem krąży wokół pytania, czego biznesmeni, będący jednocześnie ludźmi wierzącymi,

oczekują dziś od Kościoła, a przed jakimi nakazami religii próbują uciekać.

Ostatnia rozmowa (z W.T. Bieleckim) dotyczy przyjaciół, którzy powinni znaleźć się w tej książce, ale nie zdążyli, a także o zabezpieczeniu uczelni na przyszłość, by mogła się dalej rozwijać zgodnie z wartościami stanowiącymi jej fundamenty i skutecznie kształcić przyszłe elity biznesu.

Tytuł książki *Koźmiński. Reaktywacja* jest niezwykle wymowny (nawiązuje do bestselleru filmowego *Matrix reaktywacja*) i znakomicie koresponduje z jej tekstem, który ma podwójny charakter. Ze strony pytających nabiera charakteru biografii, zaś ze strony Jubilata, odpowiadającego na zadane pytania, charakteru autobiografii. Udzielane odpowiedzi nie cechuje jednak chęć autopromocji, lecz poważnej merytorycznej dyskusji i prezentacji zajmowanego wobec stawianych problemów stanowiska. Można się z diagnozą problemów dokonywanych przez Jubilata i wskazywanymi kierunkami nie zgadzać, lecz warto się z nimi zapoznać, ich dojrzałość, często wizjonerska przenikliwość nie pozwalają bowiem przejść obok nich obojętnie. Wszak wypowiada się światły naukowiec, skuteczny menedżer i świadomy obywatel.

W świetle zadawanych pytań i udzielanych odpowiedzi zanika mgła tajemniczości otaczającej osobę profesora Andrzeja K. Koźmińskiego. Poznajemy innego, niż nam się dotychczas wydawało, człowieka, człowieka doskonale wykształconego, o wysokiej kulturze wypowiedzi i manierach, znawcy *savoir-vivre'u*, człowieka, który ma znakomite poczucie humoru i potrafi być duszą towarzystwa, człowieka niezwykle lojalnego wobec przyjaciół.

Z treści książki wynika coś jeszcze, a mianowicie to, że prof. Andrzej K. Koźmiński, człowiek sukcesu naukowego i organizacyjnego, nie rezygnuje z twórczej aktywności. W trakcie swych wypowiedzi zakreśla wiele nowych i ciekawych tematów i pomysłów, które wymagają dalszej pogłębionej identyfikacji i diagnozy, a co za tym idzie także twórczego rozwiązania. Niewątpliwie, znając Profesora, możemy być pewni, że w najbliższym czasie ukaże się kolejna Jego książka, podejmująca owe problemy w sposób ciekawy i metodycznie pogłębiony.

Z punktu widzenia środowiskowego dobrze się stało, że książka ukazała się i pomogła w ten sposób (dość nietypowy, choć jakże wymowny, patrząc na drogę życiową Profesora) społeczności akademickiej uczcić Jego jubileusz. Niewątpliwie w skali naszej dyscypliny książkę należy uznać za bestseller. Takiej książki jeszcze nie było. Polecam ją gorąco. Uważam, że winna się ona znaleźć w bibliotece każdego, kto zajmuje się teorią i praktyką zarządzania. Winna także być przedmiotem poznania przez studiujących problematykę z zakresu nauk ekonomicznych, socjologicznych, a także prawnych, a w odniesieniu do studentów studiów doktoranckich powinna być literaturą obowiązkową.

prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski
przewodniczący

Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania
Polskiej Akademii Nauk

^{*)} Przeprowadzone z Jubilatą, głównie w miesiącach marzec–maj 2010 r. oraz dwie w styczniu 2011 r. przez dziewiętnastu Jego przyjaciół ze świata nauki, mediów i biznesu. Rozmówcami Profesora byli: Wiktor Askanas (profesor zarządzania

strategicznego i marketingu Uniwersytetu New Brunswick, Fredericton, Kanada); Jerzy Axer (filolog klasyczny, prof. zw. Uniwersytetu Warszawskiego i Akademii Teatralnej im. A. Zelwerowicza); Witold T. Bielecki (profesor Akademii Leona Koźmińskiego i Uniwersytetu Warszawskiego w zakresie badań operacyjnych i informatyki); Teresa Bochwic [dziennikarka, publicystka, nauczyciel akademicki w Akademii Leona Koźmińskiego, doktor pedagogiki społecznej]; Grzegorz E. Domański (profesor prawa Uniwersytetu Warszawskiego); Wojciech Gasparski (profesor nauk humanistycznych, prakseolog, etyk biznesu, Akademia Leona Koźmińskiego); Witold Kieżun (profesor i doktor *honoris causa* Akademii Leona Koźmińskiego); Grzegorz W. Kolodko (profesor nauk ekonomicznych, Akademia Leona Koźmińskiego, dwukrotny wicepremier Rządu RP oraz minister finansów); Marcin Kula (historyk i socjolog, profesor Uniwersytetu Warszawskiego oraz Akademii Leona Koźmińskiego); Dominika Latusek-Jurczak

(doktor nauk zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego); Witold Morawski (profesor socjologii, Akademia Leona Koźmińskiego); Alojzy Z. Nowak (profesor ekonomii, dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz profesor Akademii Leona Koźmińskiego); Krzysztof Oblój (profesor zarządzania, Uniwersytet Warszawski i Akademia Leona Koźmińskiego); ks. Leszek Slipek (kapłan archidiecezji warszawskiej, teolog i pisarz); Marian Strużycki (profesor ekonomii w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, wieloletni współpracownik ojca Jubilata, profesora Leona Koźmińskiego); Piotr Sztompka (profesor socjologii, Uniwersytet Jagielloński); Maciej Witucki (menedżer, inżynier, prezes Telekomunikacji Polskiej SA); Jerzy Woźnicki (profesor Politechniki Warszawskiej i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, prezes zarządu Fundacji Rektorów Polskich); Andrzej M. Zawiślak (profesor zarządzania, Uniwersytet Warszawski, polityk, b. poseł i minister przemysłu).

Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu

redakcja naukowa Wojciech Czakon

Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

Z dużym zainteresowaniem, ale i z oczekiwaniami sięgnęłam po lekturę książki *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* pod redakcją naukową Wojciecha Czakona. Moje oczekiwania były związane z niezaspokojonym, a w ostatnich czasach szybko rosnącym, popytem w Polsce na literaturę naukową, podejmującą metodologiczne aspekty w naukach o zarządzaniu. Już we wstępie W. Czakon wskazał na istnienie wielu powodów, które skłoniły autorów poszczególnych rozdziałów do pochylenia się nad omawianą problematyką, wśród których podkreślił wzrost popularności trzeciego stopnia studiów (doktoranckich) oraz konieczność poświęcenia większej uwagi metodom i procedurom badawczym, a także rozwój (jakościowy i ilościowy) metod badawczych wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu. Trudno się z autorem nie zgodzić.

Również jasno zdefiniowany został adresat lektury. Dla autorów głównymi czytelnikami książki powinni być młodzi naukowcy (głównie studenci studiów doktoranckich), którzy dopiero są u progu kariery naukowej. Rzeczywiście, należy zaobserwować wręcz głód na literaturę z zakresu metodologii w naukach o zarządzaniu, a książka bardzo dobrze pozycjonuje się w tym obszarze.

Struktura książki ma charakter tryptyku, w którym pierwsze dwa rozdziały mają charakter wprowadzający, następne siedem to przegląd metod badawczych, a dziesiąty – ostatni – jest związany z prezentacją rezultatów prowadzonych badań poprzez omówienie podstawowych paradygmatów oraz teorii w naukach o zarządzaniu. Każdy rozdział należy traktować jako głos w dyskusji nad metodologią w naukach o zarządzaniu, w której autorzy tekstów prezentują własne poglądy na referowane zagadnienia.

Niezwykle ważne dla jakości książki stały się jej rozdziały wstępne. J. Niemczyk w rozdziale pt. *Metodologia nauk o zarządzaniu* podjął próbę wyjaśnienia złożonych zjawisk i procesów związanych z rozwojem metod naukowych, szczególnie w naukach społecznych, do których należy nauka o zarządzaniu. Dzięki lekturze tekstu J. Niemczyka czytelnik nabiera jasności poglądu na tak istotne kwestie, jak empiryzm i dedukcja czy podejście idiograficzne i nomotetyczne w metodologii nauk społecznych. Ciekawym głosem w dyskusji nad rozwojem metodologii w naukach o zarządzaniu jest wypowiedź Ł. Sułkowskiego (rozdział 2), w której podkreślił brak kompletności metodologicznej z jednej strony oraz różnorodność kierunków rozwoju jako wynik pluralizmu i eklektyzmu metodologicznego nauk o zarządzaniu z drugiej. Autor zasugerował konieczność przyjęcia dystansu do kwestii metodologicznych w zarządzaniu oraz dążenie do „wyważenia pomiędzy pluralizmem a rygoryzmem”.

W części poświęconej przeglądowi ważniejszych metod badań w naukach o zarządzaniu podzielono ją na prezentację jakościowych i ilościowych metod badań. Charakterystyce badań jakościowych, które W. Czakon skłania się do określenia jako interpretatywnych, są poświęcone cztery rozdziały. W rozdziale autorstwa W. Czakona (*Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*) podjęto się chyba najtrudniejszego zadania, jakim jest charakterystyka *case study* jako metody badawczej w zarządzaniu. Trudność polega na tym, że w większości prac naukowych (szczególnie doktoratów) w Polsce wykorzystuje się tę metodę. Mimo powszechności wykorzystania i pozornej łatwości aplikacyjnej analizy przypadku stan wiedzy o tej metodzie nie jest satysfakcjonujący. Spotyka się wiele błędów metodycznych

w pracach badawczych, które świadczą o konieczności pogłębienia wiedzy na ten temat. Stąd mimo prób możliwie pełnej prezentacji metody dalej czuje się niedosyt wiedzy w tym zakresie.

Istotnym głosem w dyskusji nad metodami badawczymi jest rozdział E. Stańczyk-Hugiet, która zaprezentowała metody eksperymentalne i symulacyjne w badaniach ekonomicznych. Zarówno eksperyment, jak i symulacja nie są powszechnie stosowanymi metodami w naukach o zarządzaniu. Należy jednak spodziewać się wzrostu ich znaczenia w najbliższych latach, zwłaszcza w tych obszarach, w których będą badane zależności przyczynowe między zmiennymi (eksperyment), czy procesy decyzyjne w obszarze zarządzania strategicznego (symulacja). Dlatego należy zwrócić szczególną uwagę na te metody badawcze.

Z kolei S. Stańczyk przedstawiła pogląd o różnorodności kierunków rozwoju nauk o zarządzaniu i skłania naukowców do wykorzystania triangulacji, co niesie za sobą łączenie różnych metod badawczych, umożliwiających stworzenie względnie spójnych podstaw empirycznych do wnioskowania. Chociaż autorka skupiła się głównie na zastosowaniu triangulacji do badań kulturowych, to zabieg łączenia różnych metod badań ma coraz szersze zastosowanie z uwagi na wzrost złożoności charakteryzowanych zjawisk i procesów oraz na konieczność kompleksowości ich analizy nie tylko w naukach o zarządzaniu.

Ostatnim rozdziałem poświęconym badaniom interpretatywnym jest stanowisko B.J. Gabrysia, który podjął problem ujęcia narracyjnego w badaniach. Takie podejście jest szczególnie zasadne w przypadku konieczności uwzględnienia sekwencyjności występowania zdarzeń i ich wzajemnych relacji.

Zagadnieniom związanym z badaniami ilościowymi poświęcono trzy rozdziały. W pierwszym z nich W. Dyduch zaprezentował kluczowe zasady prowadzenia badań ilościowych. Dla doświadczonych badaczy tekst W. Dyducha może okazać się oczywisty. Jednakże dla adeptów pracy naukowej przedstawione spostrzeżenia są wręcz bezcenne. Szczególnie inspirująca jest część poświęcona wnioskowi z badań ilościowych oraz ich ograniczeniom.

Kolejny pogląd w dyskusji nad metodologią w naukach o zarządzaniu został zaprezentowany w rozdziale pt. *Metodyczne aspekty budowy modeli zachowań konsumentów na rynku* S. Smyczka. Autor słusznie zauważył, że modele zachowań konsumentów są uproszczonym obrazem obserwowanej rzeczywistości. Podkreślając rosnące znaczenie modeli w badaniach ilościowych, S. Smyczek uczula na nadmierny entuzjazm w stosunku do tej metody badawczej ze względu na jej ograniczenia związane m.in. z różnorodnością zachowań konsumentów, złożoną strukturą próby badawczej czy dążeniem do tworzenia obrazów zbyt uproszczonych. Autor zaprezentował szeroką gamę modeli wraz z sugestiami ich właściwego zastosowania, co jest dodatkowym walorem jego wypowiedzi.

Trzecim rozdziałem, poświęconym aspektom badań ilościowych, jest podjęcie kwestii wykorzystania rachunków narodowych w analizach ekonomicznych przez A. Samborskiego. Autor podkreślił, że ważnym walorem wykorzystania statystyki narodowej jest standaryzacja systemu definicyjnego i metodycznego w badaniach. Ze względu na skalę i zakres prowadzonych badań są one prowadzone w różnych przekrojach:

instytucjonalnym, transakcji, zasobów, produktów i jednostek produkcyjnych. Rachunki narodowe, zdaniem autora, mogą odegrać istotną rolę w badaniach ze względu m.in. na tworzenie przejrzystego modelu gospodarki, który ułatwia analizę złożonych zjawisk i procesów na drodze badań empirycznych.

Książkę zamyka rozdział o charakterze ogólnym, w którym Ł. Sułkowski dokonał przeglądu paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Zagadnienie paradygmatów w naukach o zarządzaniu wydaje się do tej pory otwarte i podlegające wielokierunkowemu rozwojowi, to główną zaletą rozdziału jest jego funkcja prezentacyjna z uwagi na możliwość zapoznania się z poglądami autora w tym zakresie w jego wcześniejszych publikacjach.

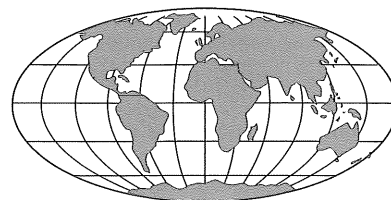
Trudno nie docenić wartości książki na polskim rynku publikacji naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu. Szczególnie, że jest jedną z niewielu pozycji podejmującą kwestie metodologiczne w naszym kraju. Książka prezentuje właściwy poziom merytoryczny, chociaż zróżnicowany jest stopień ogólności prezentowanych przez autorów rozdziałów poszczególnych zagadnień. Lektura książki budzi pewien niedosyt i należy traktować to bardziej jako jej atut niż mankament. Skłania czytelnika do dalszych poszukiwań wiedzy w omawianej problematyce. Był to świadomy zamysł redaktora książki, który traktuje poszczególne rozdziały jako „punkt odniesienia, jak i inspirację do kolejnych badań”. Dlatego nawet dyskusyjny dobór problemów poruszanych i uznanych przez redaktora pozycji jako kluczowe nie budzi większych kontrowersji.

Jednakże są pewne kwestie, które nie zostały w pełni wyjaśnione. Autorzy poszczególnych rozdziałów książki aksjomatycznie założyli, że posługują się jednolitym systemem definicyjnym kluczowych pojęć używanych w publikacji. Dociekliwy czytelnik zauważy, że rozumienie terminu „metodologia” jest nieco odmienne przez różnych autorów (rozdziały 2 i 6), mimo prezentowanej definicji we wstępie publikacji. Wydaje się zatem konieczna dyskusja nad zakresem pól semantycznych pojęć: „metodologia”, „metodyka” oraz „metoda badań”. Choć we wstępie W. Czakon podkreślił, że książka nie ma charakteru encyklopedycznego (s. 17), to powszechność szerokiej i nie zawsze właściwej interpretacji znaczenia wymienionych pojęć jest nagminna. Wydaje się zatem zasadne przeprowadzenie takiej dyskusji, co będzie mieć również swoje konsekwencje dla tytułu niniejszej książki.

W dobie niedostatku literatury z zakresu metodologii w naukach o zarządzaniu wydarzeniem staje się wydanie pozycji zawierającej podstawowe treści. Podobnego zabiegu dokonali redaktorzy książki *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych* – M. Sławińska i H. Witczak. Książkę pod redakcją naukową W. Czakona należy traktować jako początek pewnej serii publikacji, które w kolejnych odsłonach będą traktować poszczególne kwestie metodologii w naukach o zarządzaniu w sposób kompleksowy i wyczerpujący. Takich pozycji na polskim rynku brakuje, a odczuwalna jest paląca potrzeba pogłębienia wiedzy w omawianym zakresie przez środowisko naukowe.

dr hab. Joanna Cygler, prof. SGH
Katedra Zarządzania w Gospodarczej
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Harvard Business Review”

Zanim podejmiesz tę wielką decyzję...

DANIEL KAHNEMAN, DAN LOVALLO, OLIVIER SIBONY, *Before You Make That Big Decision...*, „Harvard Business Review”, June 2011, s. 50–60.

Daniel Kahneman jest laureatem Nagrody Nobla z ekonomii (2002 r.) za prace napisane wspólnie z Amosem Tverskim, zmarłym w 1996 r., m.in. na temat błędów poznawczych. Obecnie jest związany z Princeton University, a ponadto jest partnerem w The Greatest Good i konsultantem w Guggenheim Partners. Dan Lovallo jest profesorem strategii biznesu na University of Sydney i starszym doradcą w McKinsey&Company. Olivier Sibony jest dyrektorem w oddziale McKinsey&Company w Paryżu.

Dzięki literaturze popularyzującej wiedzę z zakresu ekonomii behawioralnej, wielu członków zarządów zdaje sobie sprawę z tego, jak bardzo błędy poznawcze (*cognitive biases*) mogą zniekształcić procesy podejmowania decyzji. Na przykład błąd potwierdzenia powoduje, że ludzie ignorują dowody, które zaprzeczają ich wcześniej przyjętym poglądom. Błąd zakotwiczenia powoduje, że podejmując decyzje, pewnym informacjom nadajemy większą wagę niż innym. Z kolei awersja do strat powoduje zbyt wielką ostrożność. Okazuje się, że świadomość efektów owych błędów poznawczych tylko nieznacznie wpływa na poprawę jakości decyzji biznesowych, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Tymczasem najnowsze badania firmy McKinsey, obejmujące ponad 1000 ważnych inwestycji biznesowych, pokazuje, że jeżeli organizacje pracują nad zredukowaniem efektów błędów poznawczych w procesach decy-

zyjnych, to osiągają zyski wyższe nawet o 7%.

Autorzy artykułu opisali procedurę wykrywania błędów poznawczych i minimalizacji ich negatywnych efektów. Członkowie zarządów niewiele mogą zrobić ze swoimi własnymi błędami. Jednakże wykorzystując właściwe narzędzia, mogą rozpoznać i zneutralizować błędy podległych zespołów rekomendujących decyzje. W dłuższym okresie, wykorzystując te narzędzia, zarządy mogą zbudować proces decyzyjny redukujący efekty błędów poznawczych w organizacjach, którymi zarządzają.

Dlaczego tak trudno jest unikać błędów poznawczych

Badania pokazują, że ludzie mają trudności z rozpoznawaniem własnych błędów. Według badaczy nauk poznawczych są dwa tryby myślenia: intuicyjny (System 1) i refleksyjny (System 2). W systemie intuicyjnym impresje, asocjacje, uczucia, intencje i przygotowania do działania odbywają się bez wysiłku. System 1 generuje stały obraz świata zewnętrznego i pozwala nam się poruszać, omijać przeszkody i jednocześnie kontemplować widoki. W tym trybie zwykle działamy, myjąc zęby, żartując z przyjaciółmi czy grając w tenisa. Nie skupiamy się celowo na tym, jak wykonywać te czynności. Po prostu je robimy.

Z kolei w Systemie 2 myślenie jest powolne, wymaga wysiłku i zastanowienia. Ten tryb pracy jest włączony, kiedy wypełniamy formularz podatkowy lub uczymy się prowadzić samochód. System 2 prowadzi monitoring. Jest szczególnie zmobilizowany, gdy stawki są wysokie, kiedy wykryjemy oczy-

wisty błąd lub gdy jest wymagane rozumowanie według określonych zasad. Jednak to System 1 jest włączony przez większość czasu i określa nasze myślenie.

Nasz system wizualny i związana z nim pamięć (System 1) są przeznaczone do generowania pojedynczej jednoznacznej interpretacji tego, co dzieje się dookoła nas. System 1 na ogół działa prawidłowo, ale może czasami wywieść nas na manowce, czego przykładem są błędy poznawcze. Cechują się one tym, że trudno je rozpoznać. Okazuje się, że doświadczenie tu nam nie pomaga. Dla kontrastu, jeżeli napotkamy na trudny problem i nie udaje się nam go rozwiązać w trybie Systemu 2, to jesteśmy tego świadomi.

Ta niezdolność do stwierdzenia, że popełniliśmy błąd poznawczy, jest kluczem do zrozumienia, dlaczego na ogół uznajemy nasze intuicyjne i automatyczne myślenie za poprawne. To wyjaśnia także dlaczego, nawet gdy jesteśmy świadomi istnienia błędów, nie bardzo angażujemy się w ich usunięcie. To też wyjaśnia, dlaczego eksperci biznesowi, piszący o błędach poznawczych, nie pomagają wiele praktykom.

Wiedza o tym, że robimy błędy poznawcze, nie chroni nas przed ich popełnianiem. W praktyce zarządzania okazuje się, że mimo powyższych uwag, w strukturach organizacji błędy poznawcze mogą być zneutralizowane, a przynajmniej zredukowane. Wynika to z tego, że większość decyzji w organizacjach jest podejmowana przez wielu ludzi i decydenci mogą podjąć działania w celu zidentyfikowania błędów w myśleniu innych, dla wspólnych korzyści. Możemy być niezdolni do kontrolowania swojej intuicji,

ale możemy wykrywać błędy intuicji innych osób i doskonalić ich osady. Inaczej mówiąc, możemy używać własnego Systemu 2 do identyfikacji błędów Systemu 1 w rekomendacjach otrzymywanych od innych osób.

Kontrola jakości decyzji: lista kontrolna

Ażeby pomóc członkom zarządów (decydentom), autorzy artykułu opracowali narzędzie oparte na zastawie 12 pytań, którego zadaniem jest ujawnienie błędów poznawczych zespołów dokonujących rekomendacji do podejmowania decyzji. Pytania te można podzielić na trzy kategorie:

- pytania, które powinni zadać sobie sami decydenci
- pytania sprawdzające osoby proponujące określone działania i
- pytania mające na celu ocenę owych propozycji. Należy podkreślić, że osoby dokonujące tego jakościowego przeglądu powinny być całkowicie niezwiązane z zespołami dokonującymi rekomendacji.

Pytania, które decydenci powinni zadać sobie sami

Pytanie 1. Czy są jakieś powody, aby podejrzewać błędy wynikające z motywacji lub błędy wynikające z interesów własnych zespołu rekomendującego?

Decydenci nie powinni nigdy zadawać tego pytania zespołom wprost. Kwestią nie jest oszustwo intencjonalne. Oczywiście, ludzie niekiedy kłamią rozmyślnie, ale bardziej powszechnym problemem jest oszukiwanie samych siebie i racjonalizacja takiego postępowania. Tego rodzaju preferencje stoją za każdą rekomendacją. Decydenci muszą ocenić nie to, czy jest ryzyko błędu motywacyjnego, ale to, czy jest ono znaczące. Szczególnie starannej kontroli wymaga propozycja wychodząca od grupy pracowników, którzy mogą najwięcej zyskać na decyzjach w wymiarze finansowym albo, co częstsze, w kategoriach organizacyjnej władzy, reputacji lub kariery.

Pytanie 2. Czy przypadkiem ludzie dokonujący rekomendacji nie zakochali się w niej?

Wszyscy jesteśmy podatni na emocjonalne wpływy (*affect heuristic*): kiedy oceniamy coś, na czym nam zależy, mamy skłonność do minimalizacji oceny ryzyka i kosztów,

a przeszacowujemy korzyści. Kiedy zaś oceniamy coś, czego nie lubimy, to robimy dokładnie na odwrót. Zarządzający firmami często obserwują to zjawisko w decyzjach o silnym emocjonalnym komponentie, np. gdy dotyczą pracowników, brandów lub lokalizacji.

To pytanie również najlepiej pozostawić bez szczególnych analiz, ale odpowiedź na nie jest zwykle prosta. Dość łatwo jest określić, czy członkowie zespołu rekomendującego są zaangażowani w projekt emocjonalnie. Jeżeli tak jest, to należy starannie przebadать wszystkie elementy rekomendacji i wziąć pod uwagę możliwe błędy poznawcze.

Pytanie 3. Czy były różnice zdań w ramach zespołu rekomendującego?

Jeżeli tak, to czy były one odpowiednio zbadane? W kulturach wielu korporacji wymaga się, aby prezentacja zespołu rekomendującego ją zarządowi była jednomyślna. Jednomyślność może być czasami autentyczną, ale może być też jednością narzuconą przez lidera zespołu lub efektem tzw. myślenia grupowego (*groupthink*) – dążenia grup do konsensu kosztem realistycznej oceny alternatyw. Myślenie grupowe jest szczególnie prawdopodobne, jeżeli w zespole jest mało zróżnicowanie doświadczeń i poglądów członków.

Brak różnicy zdań w zespole podejmującym złożone problemy powinien być alarmujący. W długim okresie zarządzający powinni dążyć do kreowania klimatu, w którym istotne różnice poglądów traktuje się bardziej jako niezbędny element procesu decyzyjnego niż objaw konfliktu między uczestnikami, który należy tłumaczyć. W krótkim okresie decydent spotykający się z rekomendacją, w której uwiaryściły się silne różnice zdań, ma kilka możliwości. Powoływanie nowego zespołu może być kłopotliwe, a zatem najlepszym sposobem może być dyskretne rozmawianie z członkami zespołu rekomendującego podczas prywatnych spotkań. Opinie tych członków, którzy stawili czoła presji jednomyślności, wymagają szczególnej uwagi.

Pytania, które decydenci powinni zadać zespołowi rekomendującemu

Pytanie 4. Czy diagnozy sytuacji nie były pod nadmiernym wpływem silnych analogii?

Wiele rekomendacji odnosi się do dawnych przypadków sukcesów, do powtórzenia których decydenci są zachęceni przez zespół rekomendujący. Zachodzi niebezpieczeństwo, że analogia może być chybiona w innych warunkach i czasie. Co więcej, wykorzystanie jednej lub nawet kilku analogii prawie zawsze prowadzi do błędnych wniosków. Decydent podejrzewający, że analogia do szczególnie pamiętanego wydarzenia ma silny wpływ na opinie zespołu (błąd pamiętania szczególnego wydarzenia – *saliency bias*), powinien zażądać zbadania innych analogii i alternatywnych diagnoz.

Pytanie 5. Czy rozważano wiarygodne alternatywy?

Należy pamiętać, że kiedy próbujemy rozwiązać jakiś problem, zarówno indywidualnie, jak i grupowo, to często jesteśmy skłonni do generowania jednej prawdopodobnej hipotezy, a następnie szukamy tylko dowodów na jej potwierdzenie. Dobrą praktyką jest wymaganie, aby zespół przedstawił co najmniej jedną lub dwie alternatywy do głównej rekomendacji, a następnie wyjaśnił wszystkie argumenty za i przeciw. Decydent powinien zapytać, jakie alternatywy zostały wzięte pod uwagę, na jakim etapie były one odrzucone, czy aktywnie szukano informacji, które mogłyby obalić główną hipotezę, czy tylko po to, aby potwierdzić dowody opisane w finalnej rekomendacji.

Do niektórych propozycji dodawana jest zdawkowa lista „ryzyk i łagodzących akcji” lub zbiór możliwych do przyjęcia alternatyw, które czynią rekomendację bardziej interesującą. Niewątpliwym wyzwaniem jest zachęcenie zespołów rekomendujących do prawdziwego dopuszczenia niepewności i gruntownego rozpoznania wielu opcji.

Pytanie 6. Jeżeli musiałbyś podjąć tę decyzję ponownie po roku, jaką informację chciałbyś mieć?

Członkowie zarządu, podejmujący decyzje podczas zapoznawania się z rekomendacjami, napotykają na wyzwanie, które określa się jako *WYSIATI*: *What you see is all there is* (to co widzisz, to wszystko co jest). Nasz intuicyjny umysł konstruuje spójną opowieść na podstawie posiadanych dowodów, a jeżeli chcemy wiedzieć więcej, musimy żądać

pominiętych informacji. W wielu przypadkach dane są niedostępne. Jednak w pewnych okolicznościach można dotrzeć do informacji potrzebnych. Przydatna jest lista kontrolna, wyszczególniająca jakie rodzaje informacji są potrzebne do określonych typów decyzji.

Pytanie 7. Czy wiesz, skąd pochodzą dane liczbowe?

Koncentracja uwagi na kluczowych liczbach, będących podstawą rekomendacji, pomaga decydentom dostrzec błąd zakotwiczenia (*anchoring bias*). Oto pytania, które należy zadać: jakie dane w planie są rzeczywiste, a jakie są szacunkami, jak dokonano tych szacunków, kto podał dane do szacunków początkowych.

Trzy różne rodzaje błędów zakotwiczenia są najbardziej rozpowszechnione w decyzjach biznesowych. Często początkowe szacunki są najlepszym domysłem i nie są przedmiotem szczególnych dociekań. Bardzo często szacunki oparte są na ekstrapolacji danych historycznych. Nie można jednak zawsze zakładać, że dotychczasowy trend będzie kontynuowany. Wreszcie pewne kotwice są rozumne, szczególnie wtedy, gdy kupujący ustanawia nisko poziom ceny do negocjacji. Pułapka kotwic polega na tym, że ludzie nie zdają sobie sprawy, jak bardzo są od nich zależni.

Kiedy rekomendacja wydaje się być zakotwiczona przez początkową referencję i kluczowa liczba ma istotny wpływ, to decydent powinien zażądać od zespołu rekomendującego „odkotwiczenia” szacunku, tzn. przedstawienia innego założenia początkowego.

Pytanie 8. Czy dostrzegasz *halo effect*?

Ten błąd poznawczy występuje wówczas, gdy ludzie, dostrzegając ulubioną cechę u jakiejś osoby (firmy), rozciągają swoją pozytywną ocenę i są przekonani, że osoba (firma) ta charakteryzuje się jeszcze innymi pozytywnymi; ten błąd powoduje, że

przypisujemy sukcesy i porażki firm osobowościom ich liderów.

Firmy uważane za doskonale są często otoczone aureolą i często zakłada się, że wszystkie ich działania mogą być godne naśladowania. Rekomendacje często wykorzystują i powołują się na dokonania owych firm. Decydent w takiej sytuacji powinien zapytać, czy wniosek jest uzasadniony. Czy rekomendacja oparta jest na jakiejś szczególnej decyzji, czy też na ogólnej reputacji owej firmy. Na ile przywoływane decyzje wynikały ze szczęśliwego zbiegu okoliczności, np. dobrej koniunktury w branży.

Takie pytania są rzadko zadawane, częściowo dlatego, że mogą wydawać się drugorzędne. Lekceważenie porównania nie rozwieje pozytywnego wrażenia rekomendacji. Dobrą i względnie prostą praktyką jest najpierw ocenić właściwość porównania (a co z porównaniami do innych przypadków?), a następnie poprosić zespół rekomendujący o inne przykłady mniej słynnych firm z branży.

Pytanie 9. Czy pracownicy przedstawiający rekomendacje nie są nadmiernie przywiązani do dawnych decyzji?

Codzienna działalność firm jest w dużej mierze kontynuacją tego, co wydarzyło się w przeszłości. Dużo znaczy ich historia i to, czego pracownicy nauczyli się w przeszłości. Jednakże zbytne obciążenie historią prowadzi nas na manowce. Najbardziej widocznym przykładem tego jest błąd kosztów poniesionych (*sunk cost fallacy*). Rozważając nowe inwestycje, nie powinniśmy przywiązywać się do wcześniejszych nakładów. Tak jednak nie robimy. Osoby rekomendujące nowe inwestycje są często obciążone mentalnie odpowiedzialnością za wcześniejsze decyzje. Decydent powinien analizować rekomendacje inwestycyjne w sposób neutralny co do przeszłości.

Pytania mające na celu ocenę propozycji

Pytanie 10. Czy podstawowy przypadek jest nadmiernie optymistyczny?

Większość rekomendacji zawiera prognozy, które nieuchronnie prowadzą do przesadnego optymizmu. Jednym z podstawowych powodów jest błąd nadmiernej pewności siebie (*overconfidence*), który powoduje, że członkowie zespo-

łów rekomendujących niedoceniają trudności, jakie mogą się pojawić, np. przy integracji z przejętą firmą i opóźnić efekty synergii. Zespoły, mające na swoim koncie wiele sukcesów, są bardziej narażone na błąd nadmiernego optymizmu i dlatego decydenci powinni być szczególnie czujni, analizując rekomendacje takich zespołów.

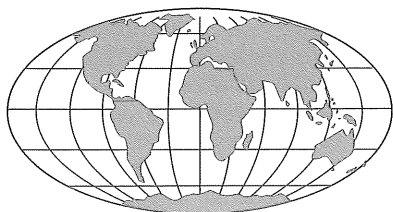
Drugą przyczyną może być błąd planowania (*planning fallacy*). Błąd ten wynika z myślenia „od środka”, które skupia się wyłącznie na zjawiskach w zasięgu ręki i ignoruje historie podobnych projektów. Na przykład, szacując czas zakończenia budowy fabryki, należy kierować się doświadczeniami innych podobnych projektów (zewnętrzne podejście, *top-down*), a nie tylko założeniami tego projektu, polegającymi na sumowaniu czasów wymaganych przez poszczególne zadania (wewnętrzne podejście, *bottom-up*). To ostatnie najczęściej jest niedoszacowane.

Trzecią przyczyną jest błąd antycypacji (*failure to anticipate*) zachowania konkurentów na naszą decyzję. Na przykład obniżając ceny produktów, pomija się fakt, że może to spowodować wojnę cenową w branży.

Wszystkie te błędy poznawcze wzmacniają się w większości organizacji poprzez nieuniknione sprzężenia zwrotne (i częsty chaos) między prognozami i szacunkami z jednej strony a planami i celami z drugiej strony. Prognozy powinny być dokładne, a cele – ambitne. Te dwa zbiory liczb nie powinny być mylone przez decydentów.

Korygowanie błędów nadmiernego optymizmu jest trudne i prośenie zespołu, aby zrewidowały swoje szacunki nie wystarczy. Decydent musi przyjąć podejście zewnętrzne, przeciwne do podejścia wewnętrznego zespołu rekomendującego. Jest kilka technik wspierających podejście zewnętrzne. Na przykład decydent może przygotować listę kilku podobnych projektów inwestycyjnych i pokazać, jak długo trwała ich realizacja. W pewnych sytuacjach decydent może postawić się w roli konkurentów, a przykład wojny cenowej jest skutecznym *antidotum* na brak myślenia o reakcji rywali na zmiany cen.

Pytanie 11. Czy najgorszy przypadek jest wystarczająco zły?



W wielu firmach przy podejmowaniu ważnych decyzji prosi się zespoły strategiczne, aby zaproponowały wiele scenariuszy, a na pewno co najmniej dwa: najlepszy i najgorszy. Niestety, ten najgorszy rzadko jest wystarczająco zły. Decydent powinien zadać pytanie, jak powstał ten najgorszy scenariusz i jak jest wrażliwy na reakcje konkurentów. Na przykład projekty akwizycji w dużym stopniu zależą od prognoz sprzedaży i najczęściej zakładają dość szybkie i stałe wzrosty. Decydent może poprosić zespół rekomendujący o przygotowanie wielu scenariuszy oddających ryzyko połączenia.

Użyteczną techniką w takich sytuacjach jest technika *premortem* zaproponowana przez psychologa Gary'ego Kleina. Zespoły rekomendujące muszą sobie wyobrazić, że najgorsze się już wydarzyło i opisać, jak do tego doszło. W przypadku przejścia innej firmy może to być np. odejście kilku kluczowych członków zarządu firmy przejętej, którzy nie pasują do kultury firmy przejmującej, problemy techniczne na kluczowych liniach produkcyjnych czy brak wystarczających zasobów na integrację. Takie działania pomagają rozważyć, czy można łagodzić te ryzyka, czy też na nowo ocenić całą rekomendację.

Pytanie 12. Czy zespół rekomendujący nie jest zbyt ostrożny?

Przesadny konserwatyzm jest źródłem mniej widocznych, ale chronicznie złych wyników organizacji. Wielu członków zarządów skarży się, że plany ich zespołów nie są wystarczająco kreatywne i ambitne. Problem ten trudno jest podjąć z dwóch przyczyn. Przede wszystkim ludzie dokonujący rekomendacji podlegają awersji do straty: kiedy rozważają ryzykowne decyzje, chcą uniknąć strat bardziej niż pragną zysków. Ani pojedynczy pracownik, ani zespół nie chcą ponosić odpowiedzialności za niezrealizowany projekt. Po drugie, fakt, że bardzo niewiele firm określa wyraźnie poziom zakładanego ryzyka, powiększa awersję do strat poszczególnych menedżerów.

Zdarza się, że zespół rekomendujący wyklucza np. nową technologię będącą alternatywą dla istniejących i stosowanych. Uważa, że może być zbyt ryzykowna. Należy tworzyć zatem specjalne gwarancje rozkładające ryzyko. Firmy, decy-

dując się na nowe przedsięwzięcia, często tworzą nowe, oddzielne jednostki organizacyjne z określonymi budżetami. Przesadny konserwatyzm w codziennych operacjach jest niewątpliwie wyzwaniem.

Wdrożenie kontroli jakości nad decyzjami

Dwanaście powyższych pytań powinno być przydatnych dla każdego decydenta (prezesa firmy, członka zarządu), który przy podejmowaniu finalnych decyzji musi polegać na rekomendacjach podległych pracowników (zespołów). Pytania te należy zadawać w procesie decyzyjnym tak, aby się stały jego nieodłącznym składnikiem.

Kiedy należy używać kontrolnej listy pytań

Proponowane podejście nie nadaje się do podejmowania rutynowych decyzji operacyjnych. Przedstawiona powyżej formalna kontrola jakości jest uzasadniona w odniesieniu do decyzji, które są ważne i powtarzają się co jakiś czas, jak na przykład projekty R&D, decyzje dotyczące dużych wydatków kapitałowych czy przejścia firm średniej wielkości.

Kto powinien przeprowadzać przegląd

Jak podkreślono na wstępie, podstawowa idea kontroli jakości zakłada rzeczywistą separację między decydentem a zespołem rekomendującym. W wielu przypadkach decydent otwarcie lub niejawnie wpływa na propozycje zespołu, na przykład obsadzając zespół członkami, których opinie są znane, lub sygnalizując swoje opinie podczas fazy rekomendacji. Jeżeli tak jest, to decydent staje się *de facto* członkiem zespołu rekomendującego i nie może sam oceniać jakości propozycji, swoimi błędami poznawczymi wpływa bowiem na zespół.

Wprowadzanie dyscypliny

Decydenci muszą być przygotowani do systematyczności, czyli czegoś, co nie jest trwałym elementem wszystkich kultur korporacyjnych. Jest

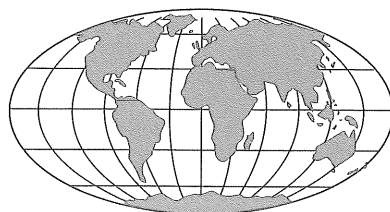
pokusa, aby listę kontrolną traktować selektywnie i dowolnie. Dobrze jest wzorować się na doświadczeniach organizacji WHO w zakresie listy kontrolnej bezpieczeństwa operacji chirurgicznych. Systematyczne jej przestrzeganie, rutynowo i krok po kroku, dało wyniki w postaci spektakularnej redukcji komplikacji pooperacyjnych i śmiertelności. Wykorzystywanie listy kontrolnej jest sprawą dyscypliny, a nie geniuszu. Tylko częściowe przestrzeganie zasad może być przepisem na totalną katastrofę.

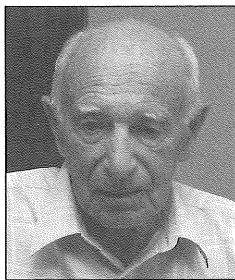
Koszty i korzyści

Czy stosowanie kontroli jakości w procesie decyzyjnym jest dobrą inwestycją? Decydenci – członkowie zarządów działają pod presją czasu i nie mogą opóźniać działań. Niewiele jest firm przygotowanych do poświęcania specjalnych zasobów w celu realizacji tego ćwiczenia.

Rzeczywistym wyzwaniem dla decydentów, którzy chcą wdrożyć kontrolę jakości decyzji, nie jest ani czas, ani koszty. Jest nim potrzeba zbudowania świadomości, że nawet najbardziej doświadczony, najbardziej kompetentny i mający najlepsze intencje menedżer jest podatny na popełnianie błędów poznawczych. Organizacje muszą zdać sobie sprawę, że kluczem do solidnej strategii jest zdyscyplinowany proces podejmowania decyzji, a nie indywidualny geniusz. I muszą kreować kulturę otwartej debaty, w której procesy takie mogą się rozwijać.

Opr. dr Jan Polowczyk
Katedra Strategii i Polityki
Konkurencyjności
Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu





Ber Haus
prof. zw. dr hab.
1920–2011

Z wielkim smutkiem przyjęliśmy wiadomość o śmierci Profesora Bera Hausa. Odszedł nagle, 14 czerwca 2011 r. A niewiele ponad rok temu obchodziliśmy uroczyste piękny jubileusz 90-lecia urodzin Profesora (co znalazło także wyraz na łamach „PO” nr 6/2010) z wielką nadzieją na dalsze długie lata współpracy i przyjaźni z Nim.

Profesor Ber Haus urodził się w 1920 r. Pierwszą pracę podjął w 1934 r. (a więc w wieku 14 lat!)

jako księgowy, równolegle ucząc się w rodzinnych Skierniewicach w 4-letniej Szkole Handlowej, którą ukończył w 1938 r.

Czas wojny to czas tułaczki i czynnej walki zbrojnej (był żołnierzem Armii Czerwonej), to czas przymusowej pracy (3,5 roku pracował jako górnik w kopalni węgla w Osinnikach na Syberii). W 1946 r. po powrocie do kraju osiedlił się na Dolnym Śląsku. Tu, w 1948 r. zdał maturę i podjął studia w nowo utworzonej Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu, uczelni, z którą związał całe późniejsze życie zawodowe.

Profesor Ber Haus studia ukończył w 1953 r., ale pracę naukową rozpoczął w ich trakcie, już w 1950 r. Stopień doktora uzyskał w 1958 r. Kolejne awanse naukowe to: stopień doktora habilitowanego w roku 1966, tytuł profesora nadzwyczajnego w roku 1972, tytuł profesora zwyczajnego w roku 1981.

Profesor pełnił na macierzystej uczelni (obecnie Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu) wiele funkcji organizacyjnych, m.in. prorektora ds. nauki (1987–1990) i dyrektora Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa (1972–1974). W 1969 r. utworzył Katedrę Ekonomiki Przedsiębiorstwa i kierował nią do 1990 r., do momentu przejścia na emeryturę.

Przez kilkanaście ostatnich lat życia prowadził aktywną działalność naukową i dydaktyczną jako profesor Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Do ostatnich dni aktywnie uczestniczył w licznych konferencjach i seminariach naukowych, wykazując niezwykle, powszechnie podziwianą sprawność intelektualną.

Profesor w całym okresie swojej aktywności zawodowej wyznawał zasadę, że nauki o zarządzaniu wyrastają z potrzeb praktyki gospodarczej i bez gruntownych badań empirycznych organizacji gospodarczych nie można rozwijać teorii. Dzięki takiej postawie i w uznaniu wybitnych osiągnięć w sferze badań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu Profesor został mianowany twórcą wrocławskiej empirycznej szkoły zarządzania. Uprawiając naukę, unikał pustego teoretyzowania; trzymał się realiów, był odporny na nowinki, modne trendy, co nie znaczy, że był konserwatywny. Godna podziwu była u Niego trafność oceny badanej rzeczywistości i umiejętność syntezy. Realistyczne spojrzenie na badaną rzeczywistość zachował do ostatnich dni, o czym często, a niekiedy trochę boleśnie, przekonywali się na konferencjach i seminariach naukowych młodzi adepci nauki.

Głównymi kierunkami badań Profesora, w których istotnie przyczynił się do rozwoju wiedzy, były: ● gospodarowanie czynnikami produkcji w przedsiębiorstwie ● efektywność działalności przedsiębiorstw ● organizowanie i planowanie produkcji ● zarządzanie złożonymi organizacjami gospodarczymi.

Do najbardziej znanych, spośród bogatego (liczącego ponad 350 pozycji) zbioru publikacji Profesora, zaliczyć należy: *Formy organizacji pracy w przemyśle* (1964), *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*

(1975), *Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym* (red., 1976).

Ogromna aktywność naukowa Profesora przejawiała się także w Jego uczestnictwie w różnych programach badawczych prowadzonych przez uczelnie polskie i zagraniczne (rosyjskie, ukraińskie, niemieckie, amerykańskie).

Profesor Ber Haus to wybitny naukowiec, wspaniały pedagog i nauczyciel akademicki, aktywny organizator życia akademickiego. W uznaniu wybitnych osiągnięć i zasług dla nauk o zarządzaniu Profesor został w 2004 r. uhonorowany tytułem doktora *honoris causa* Akademii Ekonomicznej w Katowicach (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach).

Środowiska akademickie macierzystej Uczelni Profesora doceniało Jego niezwykłą osobowość naukową, dar analizowania problemów i ich rozwiązywania, umiejętność kreatywnego myślenia, przyznając mu tytuł Honorowego Profesora Uniwersytetu Ekonomicznego w 2008 r. oraz statuetkę Kryształowego Alumnusa, nadaną w 2009 r. za całokształt osiągnięć życiowych.

Za działalność naukową, kształcenie kadry oraz działalność dydaktyczno-wychowawczą był kilkakrotnie nagradzany przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego; był odznaczony Złotym Krzyżem Zasługi, Krzyżem Kawalerskim i Oficerskim OP, Medalem Komisji Edukacji Narodowej. Był członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN od roku 1973, a od 1998 r. członkiem honorowym.

Profesor Ber Haus zawsze i chętnie znajdował czas dla drugiego człowieka. W rozmowie z Dariuszem Teresińskim, zatytułowanej *Warto ludziom pomagać* („PO” nr 7–8/2000), w osiemdziesiątą rocznicę swoich urodzin, Profesor Ber Haus powiedział: „W różnych mowach wygłaszanych ostatnio pod moim adresem, często przewijało się zdumienie, że pomagałem ludziom. To chyba świadczy o tym, że ludzie odruchowo spodziewają się raczej czegoś odwrotnego, a przychylność jest dla nich czymś niezwykłym. Dla mnie taka postawa była kwestią świadomego wyboru: ponieważ sam doświadczyłem w życiu wiele złego, uważam, że należy ludziom pomagać, a nie szkodzić”^{*}.

Miał szczególnie dar wpływania na indywidualny rozwój uczniów, twórczo ich mobilizując, zachęcając do kreowania i prezentowania własnych koncepcji. W tym zapewne tkwi tajemnica imponujących, godnych podziwu osiągnięć Profesora w rozwoju kadr naukowych: 68 wypromowanych doktorów, wśród nich co najmniej 22 habilitowanych i 13 profesorów.

Życzliwość Pana Profesora i bezcenna pomoc, z jaką wspierał młodych pracowników nauki w całej Polsce, zyskała mu powszechną sympatię i wdzięczność. Cechowały Go skromność i życzliwość dla ludzi. Był człowiekiem pełnym uroku osobistego, unikał rozgłosu i piedestału. Nie zabiegał o zaszczyty, które zresztą chyba nazbyt często Go omijały. Miał Profesor liczne, obrosłe już w legendy pasje. Był miłośnikiem wędrowek górskich, czym zaraził wielu kolegów. Mogłyby o nich powstać całe tomy wspomnień. Z wielką pasją grywał w brydża.

Wraz z odejściem Profesora Bera Hausa tracimy światłego naukowca, wspaniałego pedagoga i nauczyciela akademickiego, autora cennych prac z zakresu zarządzania, aktywnego organizatora współpracy z praktyką gospodarczą. Tracimy człowieka prawego, dającego wzorce etycznych zachowań w działalności naukowej, dydaktycznej i w życiu codziennym.

Wielu z nas traci szczerego, serdecznego kolegę, przyjaciela.

Jan Lichtarski

^{*} *Warto ludziom pomagać*, rozmowa z prof. zw. dr. hab. BEREM HAUSEM, „Przegląd Organizacji” nr 7–8/2000, s. 3–6.