

przeгляд

organizacji 9

INOiK

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2000



- Druga strona prawa – rozmowa z prof. dr. hab. ANDRZEJEM ZOLLEM, rzecznikiem praw obywatelskich 3

- W oczekiwaniu na nowe paradygmaty nauk o zarządzaniu – Marek Brzeziński 7
- Reengineering procesów zarządzania przedsiębiorstwem – Jacek Unold 11
- Czynniki kształtujące styl kierowania w szpitalach – Ryszard Rutka 15
- Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna – Aldona Glińska-Neweś 19
- Nowe modele strategii przetargowej wykonawcy budowlanego – Edyta Plebankiewicz, Andrzej Kosecki 21

FINANSE

- Wycena wartości niematerialnych i prawnych – Dariusz Zarzecki 25

JAKOŚĆ

- Certyfikat ISO 9000 to nie dekoracja – Mirosław Haffer, Jarosław Jan Klimiński 31

MARKETING

- Pozycjonowanie produktu przy wykorzystaniu badań preferencji – Aleksandra Krawczyńska, Dariusz Trzmielak 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 39

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Struktura własności a kondycja ekonomiczna największych europejskich przedsiębiorstw – „Strategic Management Journal” – opr. Grażyna Aniszewska 41

KRONIKA TNOiK 44

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 9 (728) 2000

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Stale współpracują:
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Kazimierz Piwowarski

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

Korespondenci:

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

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-Q137-7221.

Łamanie: STANDS, tel. 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2000 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

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

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

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

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

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

- kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Druga strona prawa

Rozmowa z prof. dr. hab. ANDRZEJEM ZOLLEM, rzecznikiem praw obywatelskich

Co jest dziś głównym źródłem zagrożeń dla praw obywateli?

Na niedawnej konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych poświęconej realizacji praw człowieka w poszczególnych państwach, przedstawiony został raport wskazujący na zagrożenia dla tych praw. Jednym z ważnych czynników powodujących takie zagrożenie jest zbyt duża nierówność poziomu życia obywateli, jaka występuje także w Polsce. Pogłębianie się owego zróżnicowania rodzi wiele nieprawidłowości, prowadzi do rozmaitych patologii, w tym do rozwoju przestępczości, a w konsekwencji np. do obniżenia się poziomu poczucia bezpieczeństwa.

Na naszych oczach zmienia ulega rola i miejsce państwa: poprzednio to państwo było głównym źródłem zagrożeń dla praw człowieka poprzez nadużywanie władzy i to ono naruszało poczucie bezpieczeństwa, a teraz państwo stało się – i tak też jest postrzegane – obrońcą praw, choć wciąż jeszcze nie dość skutecznym. Katalog instrumentów chroniących obywatela przed omnipotencją szeroko rozumianej władzy jest bardzo szeroki i składa się w sumie na pojęcie państwa prawnego, co jest jednym z najczęściej cytowanych – a więc głęboko zakorzenionym w świadomości społecznej – terminów konstytucyjnych.

Zagrożenia leżą dziś gdzie indziej: nierównowaga na rynku pracy prowokuje do wykorzystywania dominującej pozycji pracodawców wobec pracowników. Normy dotyczące czasu pracy i płacy minimalnej nie są przestrzegane. Dochodzi do przypadków dyskryminacji kobiet, osób starszych, niepełnosprawnych na rynku pracy. Państwo jest mało skuteczne w zwalczaniu takich zjawisk.

Zagrożenia ze strony państwa polegają dziś głównie na niskiej sprawności jego organów – szczególnie, jeśli chodzi o władzę sądowniczą. Polskie prawo nie jest wprawdzie doskonałe, ale nie wymaga zasadniczych zmian i nie odbiega od średniego europejskiego poziomu, natomiast realizacja – zagwarantowanego w konstytucji – prawa obywatela do sądu pozostawia bardzo wiele do życzenia. Na rozstrzygnięcia sądowe czeka się wiele lat, a egzekucja tych rozstrzygnięć także jest wielce problematyczna.

Czy prawo do informacji należy do katalogu praw obywatelskich?

Oczywiście. Dostęp do informacji gwarantuje nam konstytucja, ale poziom ustawodawstwa szczegółowego w tej akurat dziedzinie jest niezadowolający. Brak ustawy blokuje szanse dochodzenia swoich praw w przypadku, kiedy dostęp do informacji jest ograniczony przez instytucje państwa. Potrzebna jest także głęboka przebudowa mentalności urzędników państwowych i innych dysponentów informacji, którą za-



Fot. Lech Kowalski

interesowany może być obywatel – niewątpliwie przebudowa taka byłaby skuteczniejsza i szybsza, gdyby istniały szczegółowe uregulowania w tej materii – a także instytucje państwowe zajmujące się egzekwowaniem prawa do informacji. Obecnie urzędnicy kryją się za barierą tajemniczości, a informacje konieczne do oceny trafności podejmowanych – publicznych! – decyzji są ukrywane. Jest to sprzeczne z fundamentalną zasadą jawności życia publicznego. Z wyjątkiem ściśle określonych obszarów wszystko, co dotyczy życia publicznego, powinno być publicznie dostępne, natomiast obecnie wciąż jeszcze rządzi zasada „czego publikacja nie jest prawem nakazana – to jest tajne”. Mamy ustawę o ochronie danych osobowych, o ochronie informacji niejawnych, ale wciąż nie ma ustawy o dostępie do informacji. Rodzi to takie sytuacje, jak opisana przez „Głos Podlasia”, kiedy to odmówiono dziennikarzom informacji na temat finansów gminy. Bezprawność takiej odmowy jest oczywista na gruncie konstytucji, a także zdrowego rozsądku – jednak nie dla gminnych urzędników.

W państwie demokratycznym decyzje podejmują obywatele – albo bezpośrednio, albo poprzez swoich

przedstawiciele, wyłanianych w wyborach. W obu przypadkach dostęp do informacji ma kluczowe znaczenie.

Które z zasad prawnych dotyczących gospodarki można zaliczyć do sfery wolności obywatelskich? Czy tylko prawo własności?

Także prawo do pracy. Warto jednak zwrócić uwagę na istotną różnicę pomiędzy prawem do pracy, a prawem własności, czy np. zasadą wolności gospodarczej, także będącą fundamentem wolności obywateli. Niektóre normy konstytucyjne mają charakter programowy i nakładają na władzę obowiązek podejmowania działań politycznych zmierzających do ich urzeczywistnienia. Istnieje jednak poważny problem – nie tylko praktyczny, ale i teoretyczny – w jakim zakresie dokonywać należy przełożenia tego typu norm programowych na pewne minimalne standardy, których spełnienia obywatel może się domagać od państwa, choćby i na drodze sądowej. Na podstawie konstytucji nikt nie może dochodzić od państwa zapewnienia mu miejsca pracy czy mieszkania o odpowiednim standardzie i niskim czynszu – jednak brak roszczenia w stosunku do państwa o miejsce pracy nie powinien być „rozgrzeszeniem” dla władzy, która prowadzi nieskuteczną politykę zatrudnienia.

Wprawdzie nie do rzecznika praw obywatelskich należy przypominanie o „drugiej stronie praw”, którą stanowią obowiązki, ale przecież w konstytucji zapisane jest, że każdy zobowiązany jest do działania na rzecz dobra wspólnego. A zatem nie tylko państwo ma w tym zakresie obowiązki, ale i poszczególni obywatele. I właśnie zasada wolności gospodarczej wydaje się szczególnie ściśle związana z obowiązkami wobec dobra wspólnego, a jej ograniczenie może mieć miejsce, jeśli wynika z realizacji innych praw – np. prawa do pracy. Państwo jest arbitrem na swoistym „ryнку” praw obywatelskich, które dlatego między innymi mają swoją wartość, że są wobec siebie wzajemnie konkurencyjne. Aktywne działanie na rzecz pełnego zatrudnienia musi wiązać się z ograniczeniem zasady wolności gospodarczej, agresywne działania na rynku mieszkaniowym prowadziłyby zapewne do ograniczenia prawa własności – państwo nie może zatem uchylać się od zajmowania stanowiska w kwestii wzajemnego stosunku tych praw. Rozwiązania przyjęte w całym cywilizowanym świecie uwzględniają znaczny zakres ingerencji państwa w relacje pomiędzy poszczególnymi prawami. Ustalenie trwałej hierarchii praw jest bardzo trudne, jednak *in concreto* bardzo często można już dziś powiedzieć, co się bardziej opłaca: czy ograniczenie wolności gospodarczej, czy zmniejszenie zakresu ochrony praw pracowniczych w nadziei rozwiązania danego problemu przez mechanizmy rynkowe.

W Polsce doszło w ostatnich latach do głębokiej społecznej deprecjacji roli polityków, którzy dość powszechnie uważani są za „klasę próżniaczą”, jednak w istocie ich rola jest absolutnie fundamentalna w demokratycznym społeczeństwie, ponieważ to oni podejmują bieżące decyzje w sytuacji konfliktu wartości. Współczesna wiedza o istocie społeczeństwa nie pozwala wierzyć, że możliwe jest realizowanie „dobra

wspólnego” czy „woli ludu” w bezwzględnych kategoriach. Każde prawo jest w gruncie rzeczy czymś obojętnym, czyli ograniczeniem czyjejś wolności. W sytuacji konfliktu wartości nie można zastosować żadnych technokratycznych reguł i wyliczyć, co jest właściwe – trzeba podjąć decyzję, kierując się pewnym zestawem przekonań. Politycy mają obowiązek to robić na co dzień, a „od święta”, czyli podczas wyborów, są za to rozliczani. Z drugiej jednak strony, istnieją też obiektywne prawa ekonomiczne i socjologiczne, co powoduje, że pole manewru politycznego nie jest – a przynajmniej nie powinno być – nieograniczone. Oznacza to, że politycy powinni rozumieć *Natur der Sache* i nie upierać się przy rozwiązaniach wprawdzie uzasadnionych moralnie, ale przeciwnie skutecznym w realnym świecie.

Co powinno podlegać szczególnej ochronie w stosunkach pracodawcy z pracobiorcą: interes jednej ze stron czy też decydujące powinny być względy generalnej efektywności gospodarczej?

To jest ten sam problem. Zarówno wyważenie racji stron w sytuacji obiektywnego aktualnego konfliktu – np. pracodawców z pracobiorcami, jak i przypisanie odpowiedniej wagi rozwojowi – a więc przyszłości – w opozycji do dnia dzisiejszego, jest zadaniem politycznym i prawo nie może determinować tego typu decyzji, bo to by oznaczało, że znamy algorytm dochodzenia do właściwych rozwiązań, podczas gdy my nawet nie wiemy, jak oceniać *ex post*, które rozwiązania są właściwe. Godność człowieka, której składnikami są ochrona przed wyzyskiem, prawo do pracy i godziwej zapłaty za pracę, jest lub może być w obiektywnym konflikcie z zasadą wolności gospodarczej (co jeszcze można byłoby przeboleć), ale także z długofalowym rozwojem gospodarczym, a więc z zapewnieniem ochrony przed wyzyskiem, prawa do pracy i godziwej zapłaty za pracę przyszłym pokoleniom.

Czy ochrona dłużników kosztem wierzycieli (faktyczna, wynikająca z niesprawności egzekucji, a także formalna, gwarantowana np. w ramach bankowego postępowania układowego) nie narusza zasady pewności obrotu gospodarczego?

Trudno na tak sformułowane pytanie udzielić odpowiedzi bardzo ogólnej. Postępowanie układowe jest jednym ze sposobów rozwiązania problemu – żeby b.p.u. weszło w życie, wierzyciele muszą się dogadać z dłużnikiem, a jeśli się dogadują, to jest lepiej, niż gdyby zgłosili wniosek o upadłość. Lepiej także dla nich, bo mają większą szansę odzyskania należności. Opieszałość i nieskuteczność w egzekwowaniu prawomocnych wyroków sądowych, a przedtem jeszcze mitręga i marnotrawstwo czasu w sądach – wszystko to działa na niekorzyść wierzycieli i rzeczywiście negatywnie wpływa na pewność obrotu gospodarczego. Jednak w przypadku podmiotów gospodarczych – bo o nich teraz mówimy – należy pamiętać, że przedmiotem ich działania jest między innymi ocena ryzyka podejmowanych decyzji i nikt ich z tego nie może zwol-

nić, a zatem jako rzecznik praw obywatelskich nie poczuwam się do szczególnej opieki nad firmą czy nawet prywatnym panem Kowalskim, który niewłaściwie ulokował pieniądze, czy został oszukany na bazarze. Jestem natomiast bardzo zainteresowany pracą sądów, które rozpatrują skargę pana Kowalskiego na nieuczciwych kontrahentów czy brak nadzoru nad handlem bazarowym, jeśli takowy powinien być sprawowany.

Jeśli zaś chodzi o ochronę, to – zgodnie z pierwszym odruchem serca – bardziej jest ona potrzebna rodzinie wykwaterowywanej na bruk niż spółdzielni mieszkaniowej, która dopuściła do powstania kilkuletnich zaległości w zapłacie czynszu. Wynika to zresztą także z poprzedniej konstatacji: spółdzielnia jest podmiotem gospodarczym, który musi kalkulować ryzyko i przewidywać przyszłe skutki dzisiejszych działań i zaniechań. Wprawdzie pomoc społeczna jest domeną państwa i gminy, a nie spółdzielni, ale spółdzielnie mogłyby z gminami współdziałać w dziele pomocy ludziom nie radzącym sobie w trudnej rynkowej rzeczywistości. Byłoby to prawdopodobnie z pożytkiem także dla ich finansów.

Czy są szanse na poprawę przeciętnej skłonności do przestrzegania prawa w bliskiej perspektywie?

Niski poziom kultury prawnej wynika nie tylko z zaszłości historycznych, które można ciągnąć od warcholstwa Złotego Wieku, poprzez zabory, z krótką przerwą w Dwudziestolecie i przez cały PRL, ale także z niskiego poziomu wykształcenia polskiego społeczeństwa. W standardach europejskich jesteśmy krajem ludzi bardzo słabo wykształconych, na co składa się niski odsetek ludzi z wyższym wykształceniem, ale także niski poziom kształcenia w szkołach średnich. Rola rzecznika jest tu ograniczona: prawo do nauki nie jest zagrożone, natomiast poziom nauczania nie podlega – jak dotąd – ocenie sądów czy innych instytucji, które mogłyby np. rażąco nie wywiązywać się z obowiązków w tym zakresie, dając mi powód do interwencji. Ogromne zadania spoczywają natomiast na mediach. Dzisiaj modelem obowiązującym jest pokazywanie patologii. To się dobrze sprzedaje i pomaga zdobywać reklamodawców, ale nie pomaga w kształtowaniu pozytywnych postaw, umiejętności i obyczajów. Norma prawna powinna motywować do określonego zachowania i zazwyczaj czyni to poprzez sankcję związaną z działaniami przeciw niej skierowanymi. Tymczasem media mogą pokazywać – i to, jak się wydaje, mogłoby także zainteresować odbiorców – indywidualne i społeczne korzyści płynące z powszechnego przestrzegania danej normy, a także szkody powstające w wyniku jej lekceważenia. Idealna sytuacja jest wtedy, kiedy norma prawna jest przestrzegana, ponieważ stanowi inherentną część wewnętrznego systemu moralnego obywateli. Żeby jednak mogło dojść do takiej sytuacji, konieczne jest, żeby obywatel miał dostęp do norm prawnych. Dostęp ten należy przy tym rozumieć bardzo szeroko: także w kategoriach jasności i klarowności sformułowań używanych przez prawodawcę.

Czy istnieje granica, po przekroczeniu której niefrasobliwość ustawodawcy i partactwo legislacyjne mogą być odbierane jako zamach na prawa obywatelskie?

Trudno tu wyznaczyć precyzyjną granicę, ale z pewnością wiele zjawisk, z jakimi dziś mamy do czynienia, szczególnie w prawie gospodarczym, może rodzić zasadne pytanie o dostępność prawa. Skoro w aktach rangi ustawowej zdarzają się – i to bynajmniej nie sporadycznie – takie sformułowania, które w praktyce uniemożliwiają obywatelowi samodzielne korzystanie z prawa, jako wskazówki w działaniu. Chciałbym np. kiedyś dożyć tej pociechy, żebym mógł sam wyliczyć sobie podatek i składkę na ZUS – bo dziś się w tym gubię i szukam porady fachowców. Na swoje usprawiedliwienie mogę powiedzieć, że ostatnie orzeczenie Trybunału Konstytucyjnego, w którego tworzeniu brałem udział, dotyczyło dyskwalifikacji przepisu ze względu na jego nieczytelność. Pięciu sędziów trybunału orzekło z pełnym przekonaniem, że z przepisu nie da się wywnioskować, jaka była intencja ustawodawcy. A co ma powiedzieć człowiek z wykształceniem zasadniczym zawodowym, który otworzył własną firmę i nie chciałby mieć kłopotów w urzędzie skarbowym?

Kiedy pracowałem w Radzie Legislacyjnej, przyczyniłem się do tego, że stworzone zostało rządowe centrum legislacji, czyli instytucja, która ma tworzyć dobre prawo. W procesie tworzenia praw w Polsce jest wciąż zbyt dużo polityki. To, co mówiłem o zadaniach polityków, dotyczy ich odpowiedzialności za kierunkowe decyzje w kluczowych sprawach dotyczących kraju, natomiast nie jest rolą polityków pisanie prawa, a więc przekładanie decyzji politycznych na język ustaw czy rozporządzeń. Od tego są specjaliści.

Exposé premiera jest nie tylko prezentacją zamierzeń rządu, ale także zobowiązaniem większości parlamentarnej do realizacji pewnego programu politycznego. Tymczasem u nas tego zobowiązania nie traktuje się poważnie. Najprostsze zasady racjonalnego działania nakazują sformułowanie celów i określenie instrumentów, jakie są w naszej dyspozycji, a także określenia, jakie mogą być konsekwencje w zakresie kosztów i skutków społecznych, politycznych etc. Przygotowanie dokumentu opisującego powyższe zagadnienia jest zadaniem polityka. Potem jego rola ogranicza się do zapoznania się z opinią grona doradców czy „przekład” założeń na język ustawy został dobrze wykonany i nadaje się do głosowania. Niestety, procedury, tworzenia prawa (jeśli w ogóle można w tym przypadku mówić o procedurach) są takie, że najpierw zaczynamy pisać jakieś prawo, a potem zobaczymy, co nam wyszło. Jeśli dodamy do tego praktykę wprowadzania poprawek podczas posiedzeń plenarnych na pięć minut przed głosowaniem ostatecznego kształtu ustawy i inne wynaturzenia – nie powinniśmy być zdziwieni niską jakością wielu ustaw. W gruncie rzeczy dziwić powinny raczej te przepisy, które sformułowane są w sposób przejrzysty i czytelny. Oczywiście, zarzuty natury proceduralnej nie ograniczają się tylko do Sejmu. Rada Legislacyjna często dostawała do zaopiniowania projekty, które ocenialiśmy negatywnie

nie, po czym okazywało się, że już wcześniej zostały one przesłane do Sejmu, gdzie zazwyczaj zderzały się z projektami poselskimi (jakże często o koalicyjnym rodowodzie), a w wyniku ich kompilacji powstawał jakiś potworek prawny.

Nie jest mi łatwo ani przyjemnie to mówić, ale złe prawo jest ceną płaconą za demokrację. Polska międzywojenna stworzyła znakomite prawo, które jednak tworzone było w gabinetach Komisji Kodyfikacyjnej, a fundamentalne akty prawne miały rangę rozporządzenia prezydenta – jak np. kodeks handlowy, kodeks karny, kodeks zobowiązań.

Czy propozycja zaostrzenia kar w sytuacji, kiedy sprawność aparatu ścigania jest żenująco niska, a jakość pracy wymiaru sprawiedliwości także pozostawia wiele do życzenia – nie będzie prowadziła do masowego naruszania praw obywateli?

Nie jest tajemnicą, że mam zdecydowanie inne poglądy niż obecny minister sprawiedliwości, a jako jeden ze współtwórców krytykowanego przez niego kodeksu karnego, zdecydowanie odrzucam opinie o jego nadmiernej łagodności. Jeśli w Warszawie, na 100 przypadków kradzieży samochodów, policja łapie jednego sprawcę, to maksymalne kodeksowe zagrożenie nie ma tu nic do rzeczy. Sprawcy pozostają nie wykryci, a ci nieliczni, którym się nie udało, stają przed sądem, kiedy już sami nie bardzo pamiętają, za co mają odpowiadać. W ten sposób rozbija się związek pomiędzy przestępstwem i karą, a jej wysokość nie ma wówczas większego znaczenia.

Reformowanie świeżo uchwalonego kodeksu karnego zajęłoby nie wiadomo ile czasu i – niech mi to nie zostanie poczytanie za nieuprzejmość – nie jest to zadanie dla ministra sprawiedliwości, a nam potrzebna jest pilna reforma sądownictwa i prokuratury, które akurat mu podlegają. W ciągu roku sądy mają przejąć całe orzecznictwo w sprawach o wykroczenia (ok. miliona spraw rocznie) – do tego potrzebne są etaty, pomieszczenia, środki techniczne i pieniądze, ale

przede wszystkim potrzebne są rozwiązania organizacyjne, które powinny zostać przygotowane właśnie na szczeblu ministerialnym, a następnie dostosowane do warunków w poszczególnych jednostkach. Banałne zdawałoby się kwestie techniczne mogą decydować o zupełnie zasadniczych sprawach – nawet o ostatecznym kształcie wyroku. Skoro przewodniczący składu sędziowskiego dyktuje sekretarce, co powie dział świadek, a ona to jednym palcem wystukuje na maszynie, to w takim procesie może dochodzić do bardzo poważnych nieprawidłowości, a przy okazji czas rozprawy wydłuża się kilkakrotnie w stosunku do optimum.

Pewne sprawy można „wyprowadzić” z sądów: bardzo wielkie wrażenie wywarł na mnie projekt przygotowany przez stowarzyszenie notariuszy, który przewiduje prywatyzację ksiąg wieczystych. Gdyby to zrobiono np. pięć lat temu, to dziś nikt by nie pamiętał, co to znaczy oczekiwanie na wpis. Taka inicjatywa nie wypłynęła jednak z Ministerstwa Sprawiedliwości.

Jaki jest Pana model sprawowania funkcji rzecznika praw obywatelskich?

Chciałbym aktywnie poszukiwać rozwiązań dla problemów, które powodują, że ludzie zwracają się do rzecznika. Listy i interwencje są zazwyczaj przejawem jakiegoś głębszego problemu, którego nie rozwiąże kasacja wniesiona w konkretnej sprawie – chociaż tego typu działalności nie można zaniedbywać. Wspólnie z rzecznikiem praw dziecka postanowiliśmy niedawno zainteresować się obszarami, gdzie występuje bardzo wysokie bezrobocie i związane z tym patologie społeczne – i zagrożenie praw dziecka. We współpracy z samorządami wiele problemów można rozwiązywać na miejscu, a inne należy rozwiązywać w skali całego kraju. Chciałbym być pomocny w poszukiwaniu takich rozwiązań.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Lester R. Bittel

Krótki kurs zarządzania

Przekład: Andrzej Dziurdzik
Redaktor naukowy przekładu: Włodzimierz Piotrowski

Wydawnictwo Naukowe PWN
 McGraw-Hill Book Company Europe
 Warszawa–Londyn 2000

Z przyjemnością prezentujemy Państwu drugie, poprawione wydanie pracy, która w Polsce po raz pierwszy ukazała się w 1994 roku i zdobyła uznanie tak osób studiujących zarządzanie, jak i praktyków gospodarczych.

Praca jest rodzajem samouczka, tzn. podręcznika do programowanego studiowania podstaw organizacji i zarządzania w tempie odpowiadającym indywidualnym potrzebom.

Marek Brzeziński

W oczekiwaniu na nowe paradygmaty nauk o zarządzaniu

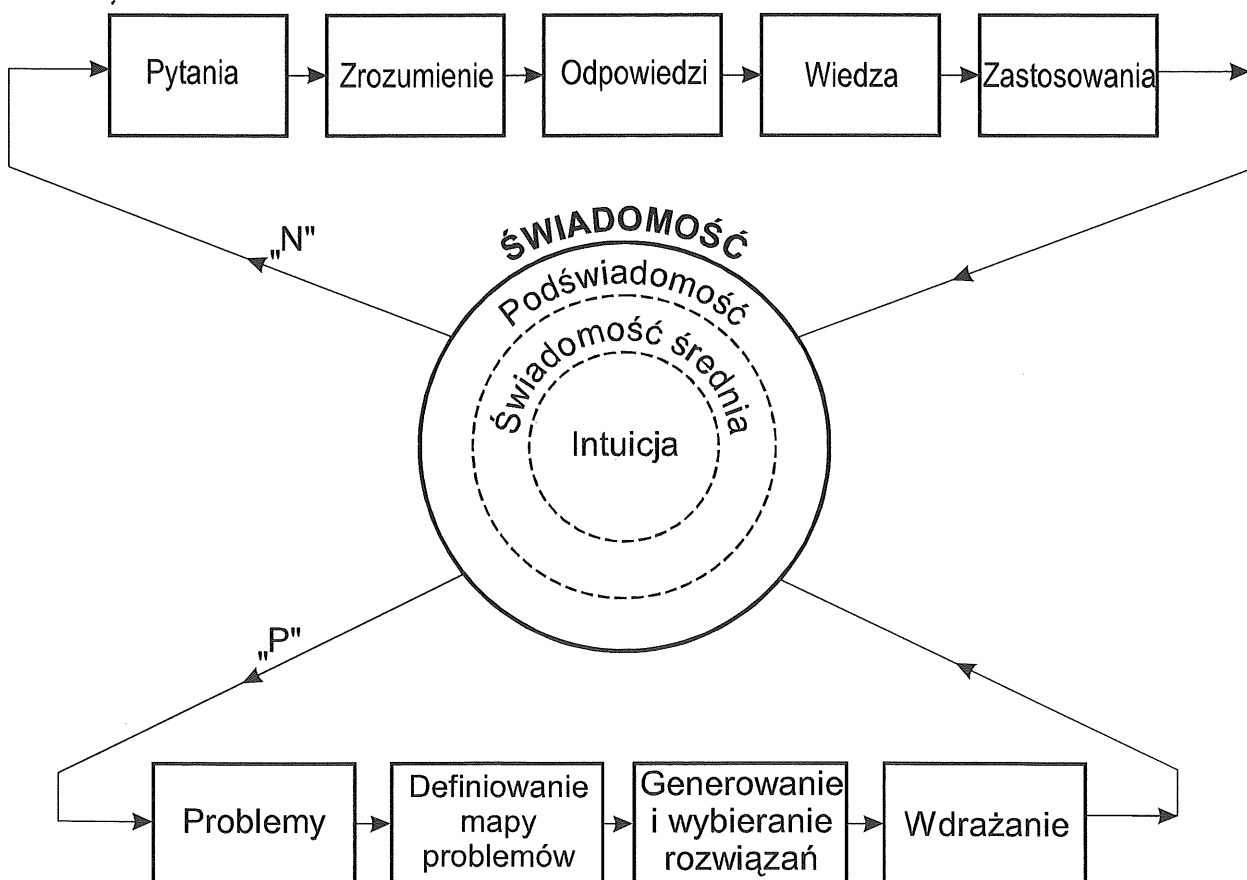
Wstęp

Twórcą pojęcia paradygmatu T. S. Kuhn już wiele lat temu postawił pytanie (bez ostatecznej odpowiedzi): dlaczego pewne dziedziny nauk skupiają się na paradygmacie, a inne pozostają w procesie nieustannego przepływu, np. nauki ekonomiczne nie przyjmują na dłużej jednego paradygmatu¹⁾. Dyscyplina nauk o zarządzaniu również wymaga nowych paradygmatów wynikających z kierunków generalnych zmian w nauce i otaczającej rzeczy-

wistości ostatnich lat. Jakkolwiek paradygmat jest znaczącym, choć niewidocznym czynnikiem zdobywania, przetwarzania i selekcji wiedzy, to w naukach o zarządzaniu poszukuje się raczej zbioru paradygmatów²⁾.

Paradygmatyzm w zarządzaniu jest więc procesem, który w nauce nie może wprowadzać trwałej zmiany, gdyż nowa wiedza rodzi jeszcze więcej wiedzy (każdy problem był kiedyś próbą rozwiązania poprzedniego problemu). Zdobywanie pełnej wiedzy o tak złożonych systemach, jak organizacje, jest oczywiście utrudnio-

Fazy procesu poznania w naukach o zarządzaniu



Fazy procesu rozwiązywania problemów w zarządzaniu organizacjami

Rys. 1. Świadomość w nauce i praktyce zarządzania

Źródło: opracowanie własne.



ne, ponieważ istnieje pewna granica racjonalnej wiedzy. Jednak opisy posługujące się obszarami nieracjonalności mogą otwierać nowe drogi, które będą konsekwencją innego rozumienia i sposobu widzenia.

Zmiana w organizacjach układu odniesienia „ku człowiekowi” i „ze względu na człowieka”, powodować będzie przejście do następnego wymiaru świadomości kadry naukowej i menedżerskiej, która jest w stanie integrować teorię i praktykę, uważane często za rzeczy sobie przeciwstawne. Dlatego w artykule zaprezentowano refleksje nad rolą świadomości jako ważnego zasobu i czynnika w naukach o zarządzaniu i procesach zarządzania organizacjami (rys. 1) oraz jej koncepcję, jako jednego z paradygmatów przyszłości.

Świadomość w zarządzaniu – utopia czy szansa

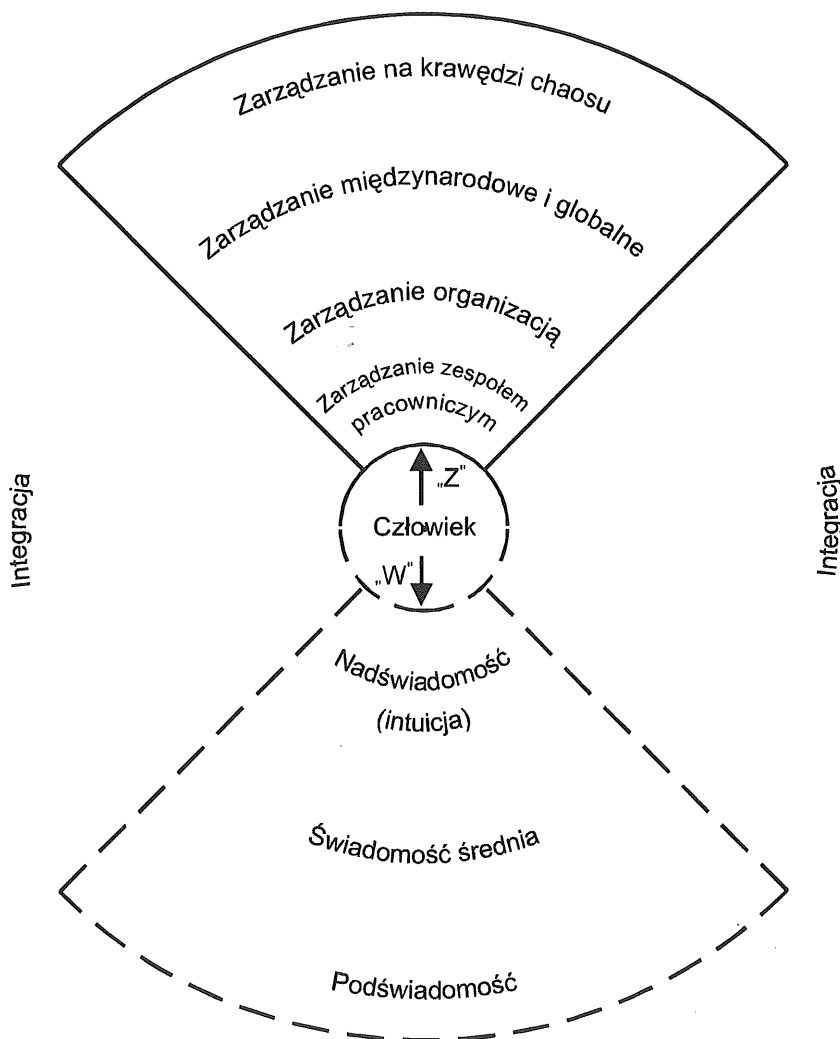


Zmiany, których doświadczają współczesne organizacje, są nieoczekiwane i trudno przewidywalne, a ich tempo przyspiesza wraz ze

skracaniem się horyzontu czasowego niezbędnych przeobrażeń. Powoduje to bardzo często, że organizacje, zanim dostrzegą zbliżające się zmiany, doznają już ich skutków. Dlatego nauka stara się odkrywać nowe paradygmaty stosowne do nowej sytuacji, nowych podejść i nowej wiedzy, gdyż rzeczywistość bardzo szybko odbiega od naszych linearnych podejść.

Procesy zdobywania wiedzy o rzeczywistości, akt poznawczy i jego rezultaty, w naukach o zarządzaniu ewoluują w stronę poszerzania i globalnego widzenia świata. Czy ten kierunek, ze wszech miar naturalny i wydawałoby się słuszny, nie natrafi na barierę poznawczą⁹⁾ nie do przebrnięcia i czy uda się w najbliższym czasie połączyć naukę z obszarami świadomości, do których nauka jeszcze w pełni nie sięga.

Wydaje się, że czasy menedżerów wyposażonych tylko w doświadczenie i wiedzę o metodach i technikach zarządzania odchodzą do przeszłości. W dzisiejszych warunkach już często zawodzą tego typu narzędzia i gotowe recepty. Dlatego, poszukując nowych filozofii zarządzania, intuicyjnie odczuwamy zbliżanie



Rys. 2. Kierunki poszukiwań badawczych: „Z” – „na zewnątrz”; „W” – „do wewnątrz”

Źródło: opracowanie własne.

się nowej ery odpowiadającej nowym potrzebom i nowym możliwościom.

W próbach poszukiwania nowych koncepcji zarządzania wyróżniliśmy dwa nurty dociekań poznawczych⁴⁾: „na zewnątrz” („Z”) i „do wewnątrz” („W”) – rys. 2. Najnowsze tendencje związane ze spojrzeniem „Z” sięgają już po zarządzanie na krawędzi chaosu, co wydaje się wyznaczać pewną granicę poznania. Natomiast kierunek „W” jest nadal jeszcze nie rozpoznaną możliwością człowieka, którego umysł kryje nieograniczony potencjał twórczy. Integrowanie obu kierunków badawczych może stać się procesem synergiującym, w którym współdziałanie („W” + „Z”) może na zasadzie przeniesienia, poprzez „psychologiczną dźwignię”, tworzyć równowagę pomiędzy odkrywaniem (nauką) a wykorzystywaniem (praktyką).

W ciągu ostatnich dziesięcioleci teoretycy nauki o poznawaniu (*cognitive science*) podejmowali poważne próby wyzwolenia się z ograniczeń behawioryzmu, by zaproponować teorię świadomości, która będzie jednocześnie integralną częścią teorii działania mózgu i umysłu⁵⁾. Dowodzą oni, że nie ma nic w strukturze mózgu, co mogłoby świadczyć o osobliwej naturze umysłu – wyjątkowa jest natomiast jego organizacja. Analiza tej swoistej organizacji częściowo wyjaśnia pojęcie umysłu i świadomości jako procesów samoorganizujących się i samorozwijających się. Mają one jednak tę szczególną cechę, że są indywidualnym procesem, który przebiega w każdym człowieku. Niestety, jak dotąd, nie można naukowo wyjaśnić, jak to się dzieje, że mamy świadomość i dlaczego czujemy, że jesteśmy świadomi⁶⁾.

Interesujące nas tutaj szczególnie zagadnienie świadomości jawi się jako dziedzina tajemnicza, która leży gdzieś poza granicami naszego rozumu, a jednocześnie jest nierozzerwalnie związana z każdym aspektem naszego życia. Dzieli się ją najczęściej na trzy poziomy: podświadomość, świadomość średnią i nadświadomość. Podświadomość jest swego rodzaju magazynem przeszłych doświadczeń i wiedzy, świadomość średnia – właściwa dla człowieka myślącego – reguluje procesy logiczne, a nadświadomość (intuicja) zawiera indywidualne programy najwyższych poziomów inteligencji.

Podbój świadomości będzie wymagał czasu i na tej drodze w jutro może stanowić ważny czynnik przeobrażeń związanych z nową filozofią zarządzania organizacjami. Oczywiście, organizacje – podobnie jak ludzie – wykazują tendencje do powielania sposobów działania i oporu wobec zmian. Kiedy jednak chcemy coś zmienić oraz pojąć istotę tych zmian, musimy głębiej wniknąć i zespolic się z nimi, co pociąga za sobą zmiany w świadomości. To zbliża już nas do czerpania z potencjału intuicji, która obecnie coraz bardziej uznawana jest za niezwykle istotny składnik podejmowania decyzji i zarządzania organizacjami⁷⁾. Potwierdza to postrzeganie zarządzania nie tylko jako dyscyplinę nauki, ale jako sztukę podejmowania decyzji na podstawie niewystarczających informacji przez menedżerów przede wszystkim wyższych szczebli kierujących się intuicją.

Intuicja najczęściej jest określana jako wiedza użytkowana bez racjonalnego myślenia i pochodząca z samego jądra świadomości⁸⁾. Takie sygnały z wnętrza świadomości są skarbnicą wiedzy intuicyjnej, która

może być uzupełnieniem intelektu. Intuicja jest więc w pewnym sensie świadomością holistyczną, powodującą efekt synergiczny, który ze swej natury jest nieracjonalny – obejmuje więcej niż logiczną sumę racjonalnych składowych.

Na rys. 1. świadomość znajduje się w centralnym punkcie wykresu, co czyni ją niejako soczewką owego schematu. W cybernetycznym ujęciu spełnia ona rolę czarnej skrzynki w procesach przebiegających w: obszarze nauki (kierunek „N”) i obszarze praktyki (kierunek „P”). Niewątpliwie, trzeba będzie w przyszłości odkryć model, który tłumaczyłby i opisywał działanie poszczególnych poziomów świadomości, warunki ich przenikania się, organizacji i współdziałania. Próby wniknięcia do wnętrza świadomości nie przyniosły, jak dotąd, wielu naukowych odkryć. Pozostaje więc w tej sytuacji ustalenie związków między różnymi wielkościami wejść i wyjść z obszarów świadomości. Taki opis mógłby być etapem badań, które sprowadzałyby się do określenia zależności wejść i wyjść między czynnikami sprawczymi, a reakcją na nie w postaci funkcji odpowiedzi.

Analizując kierunek „N”, bez wątplenia można stwierdzić, że prawdziwym laboratorium ludzi nauki są ich umysły (a więc i świadomości), w których następuje proces budzenia się do nowej wiedzy. Być może intuicyjne tworzenie działa tutaj na zasadzie iskry pomiędzy poszczególnymi poziomami umysłu i świadomości, a sytuacjami otwartymi na innowację. Taki akt twórczy jest „zarzucaniem sieci w intuicję” i wydobywaniem nowych pomysłów lub wytyczaniem nowych dróg badawczych. W ostateczności, umysł tworzy kombinację wiedzy intelektualnej z wiedzą intuicyjną, łącząc je w zintegrowaną całość.

Oczywiście, im większa jest samoświadomość badacza, tym większe są możliwości korzystania z intuicji jako świadomości holistycznej. Staje się ona punktem odniesienia do poszerzonego widzenia organizacji, jej otoczenia, globalnych związków itp., w aspekcie tworzenia nowych trendów w naukach o zarządzaniu.

Organizacje otwarte na nową wiedzę (kierunek „P”) mają większe szanse korzystania z niej w momencie, gdy ona się pojawia. Połączenie obu zakresów w jeden proces przejścia, od nieświadomego poziomu intuicji, do świadomego wyboru i podejmowania oraz wdrażania właściwych decyzji kierowniczych.

Spowoduje to u kadry menedżerskiej przyjęcie aktywnej postawy wobec własnej intuicji jako niewidzialnego zasobu produktywności organizacji. Pozwoli również na przekraczanie złożoności życia gospodarczego i szybkie dochodzenie do twórczych decyzji nie tylko w intuicyjny sposób.

Gdy założymy, iż intuicja może być „kierownikiem świadomości”, to intuicyjne myślenie pomaga w przekładaniu jej przez kadry menedżerską na linearny przebieg procesu rozwiązywania i wdrażania problemów w praktyce zarządzania organizacjami. Zintegrowanie tej swoistej lekcji ze zmiany płaszczyzny odniesienia, w życiu współczesnych organizacji, może pomagać w procesie ich transformacji i rewitalizacji.

Zasygnalizowane powyżej problemy i przesłanki pozwalają stwierdzić, że zagadnienie świadomości w nauce i praktyce zarządzania jest szansą wartą dal-

szego badania i wykorzystywania. Może tutaj dojść do zintegrowania wiedzy z różnych dyscyplin naukowych oraz powstania nowej filozofii myślenia o procesach szerszego stosowania świadomości w zarządzaniu. Synteza wiedzy zgromadzonej z różnych dziedzin nauki może pozwolić na wszechstronną charakterystykę świadomości.

Koncepcja paradygmatu świadomości nie pojawia się przypadkowo, lecz stanowi konsekwencję wielu wcześniejszych odkryć, ale przede wszystkim wynika z potrzeby zmian w systemach myślenia o człowieku w procesie zarządzania. Paradygmat ten może również wyjaśniać procesy kreacji i autokreacji w różnorodnych obszarach działalności człowieka w organizacji, nowości w systemach zarządzania itp.

Zakończenie

Zakończenie jest zawsze wdzięcznym początkiem dla następnych problemów pojawiających się w nauce i praktyce. Dlatego do dwóch ostatnich znaczących paradygmatów w naukach o zarządzaniu: samorozwoju i samoorganizacji można dołączyć samoświadomość, co utworzy wiązkę („3S”) potrzebną w zarządzaniu światem paradoksów i przeciwieństw. Czy można więc już ten załączek koncepcji włożyć w przegródki teraźniejszości, czy też oczekiwać na nowe paradygmaty przyszłości w naukach o zarządzaniu?

Wydaje się, że horyzonty naszych myśli i doświadczeń poszerzyły się na tyle, iż jesteśmy już w stanie zaakceptować nie tylko logiczną skalę odniesienia, lecz także spojrzenie z perspektywy pozaintelektualnej na bogactwo świadomości współczesnego człowieka.

Marek Brzeziński

PRZYPISY

- ¹⁾ J. HORGAN, *Koniec nauki czyli o granicach wiedzy u schyłku ery naukowej*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999. Ten amerykański superbestseller powstał na podstawie rozmów i spotkań autora z intelektualistami, uczonymi i noblistami wielu dziedzin nauki, którzy pod wspólnym hasłem – uczeni nie wymyślają prawdy, oni ją odkrywają – prowadzą rozważania nad stanem nauki i jej przyszłością. Pojawiają się tutaj pytania: czy musimy zawsze zadowalać się prawdami cząstkowymi, w próbach odnalezienia uniwersalnych odpowiedzi odkrywających ostateczne granice wiedzy, czy jądrem działalności naukowej jest pytanie, a nie odpowiedź, czy umiejętność odmiennego myślenia i postrzegania jest ważniejsza od zdobytej wiedzy, czy może ważniejsze jest dążenie do prawdy niż sama prawda itp.
- ²⁾ Zob. np. M. KOSTERA, A. K. KOZMIŃSKI, *O paradygmacie inaczej: normy i wartości w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/1995; L.J. KRZYŻANOWSKI, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999; P. PŁOSZAJSKI, *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/1995.
- ³⁾ Problematykę tę przedstawiono w artykule: M. BRZEZIŃSKI, *W intuicji nadzieja*, „Personel” nr 7/2000. Można już odnieść wrażenie, że nauka o zarządzaniu znajduje się na zakręcie procesu poznania, poprzez nasz sposób myślenia oparty tylko na logice, racjonalności i rozumieniu. Poza tą granicą znajduje się już tylko intuicja.
- ⁴⁾ Tamże.
- ⁵⁾ Kwestie te porusza laureat Nagrody Nobla w książce: G.M. EDELMAN, *Przenikliwe powietrze, jasny ogień. O materii umysłu*, PIW, Warszawa 1998, podkreślając, że teoria umysłu byłaby ostatecznym zwieńczeniem nauki, ponieważ wtedy nauka mogłaby wyjaśnić swoje pochodzenie.
- ⁶⁾ Tamże, s. 191.
- ⁷⁾ W.H. AGOR (red.), *Intuicja w organizacji*, WPSzB, Kraków 1998.
- ⁸⁾ Tamże, s. 110.

Autor – dr hab. inż., profesor Politechniki Lubelskiej, Katedra Organizacji i Przedsiębiorstwa.

*Sławomir Wiankowski, Zbigniew Bogusławski, Jarosław Borzęcki,
Anna Karmańska*

Praktyka funkcjonowania krajowych grup kapitałowych

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”

Opracowanie zostało przygotowane przez zespół w składzie:

Kierownik projektu:

- dr Sławomir Wiankowski – Kierownik Zespołu w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”.

Główni wykonawcy:

- dr Anna Karmańska – adiunkt w Katedrze Rachunkowości Szkoły Głównej Handlowej,
- mgr inż. Zbigniew Bogusławski – główny specjalista w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”,

- mgr inż. Jarosław Borzęcki – starszy specjalista badawczo-techniczny w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”.

Współczesną gospodarkę rynkową cechuje nasilanie się procesów integracji kapitałowej i organizacyjnej przedsiębiorstw. Skutkiem tych procesów (dostrzeganych również w Polsce) jest tworzenie złożonych organizmów gospodarczych obejmujących jednostki, które zachowują coraz częściej swoją podmiotowość prawną. Do podstawowych form takich organizacji zalicza się holdingi i koncerny. [...]

Jacek Unold

Reengineering procesów zarządzania przedsiębiorstwem

Wstęp

Ewolucja technologiczna lat 90., jak i coraz szybciej zmieniające się warunki otoczenia sprawiają, że klasyczne sposoby zarządzania przedsiębiorstwem stają się niewystarczające. Odzwierciedleniem tego stanu są przestarzałe struktury organizacyjne i nieefektywny sposób pozyskiwania informacji. Problem ten jest szczególnie istotny na wyższych szczeblach zarządzania, gdzie dominują problemy słabo określone, występujące w niedeterministycznych sytuacjach decyzyjnych.

Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że istnieje sposób na częściowe przynajmniej pokonanie niekorzystnych zjawisk w procesie decyzyjnym. Jest to zbiór technik umożliwiających zasadnicze przeprojektowanie działalności firm, zwany *Business Process Reengineering*. Postulowane przez tę metodę łamanie dotychczas obowiązujących reguł zarządzania i koncentracja na procesach, a nie zadaniach, stwarza szansę na zupełnie nową, nieznaną wcześniej jakość w zaspokajaniu potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa. Związany z tym indukcyjny paradygmat myślenia powoduje, że znacznie łatwiejsza staje się strukturalizacja wielu problemów. Jednocześnie sytuacje decyzyjne bardzo często tracą swój niepewny, konfliktowy czy losowy charakter, nabierając cech deterministycznych. Oczywiście, nie dotyczy to wszystkich napotykaných problemów zarządzania i sytuacji decyzyjnych. Pozytywne zmiany w tym zakresie są jednak na tyle istotne, że warto zwrócić uwagę na niektóre aspekty omawianego zjawiska.

Nowe wyzwania rynkowe

Z reguły problemy zarządzania są w klasie zjawisk słabo ustrukturalizowanych, a w miarę wzrostu szczebla zarządzania, przybywa parametrów trudno mierzalnych. Przybywa również elementów niedeterministycznych w samych sytuacjach decyzyjnych. Dodać do tego należy zagrożenie powstałe przez lawinę wytwarzanych informacji, niemożliwych do przetworzenia przez decydentów. Już pod koniec lat 60. pisał o tym Ackoff w swoich „Systemach Dezinformowania Kierownictwa”[4]. Nawiasem mówiąc, jak wielki jest to w dalszym ciągu problem, zwraca uwagę Lee Iacocca w swojej autobiografii. Wytyka tu pewną cechę menedżerów, szczególnie tych superwy-

kształconych, którzy – zebrawszy 95% potrzebnych informacji – dalej nie są w stanie podjąć decyzji. Poświęcają następne 6 miesięcy na zdobycie brakujących 5%, podczas gdy cała sprawa stała się już nieaktualna [3].

Warto w tym miejscu określić, czym jest zarządzanie. Jest to podejmowanie decyzji na podstawie otrzymanych informacji. Oczywiście, jest to pewne uproszczenie. Literatura podaje wiele różnych definicji tego pojęcia. W przedsiębiorstwach wytwórczych zarządzanie będzie rozumiane jako sterowanie obszarem materialno-energetycznym przez podsystem informacyjno-decyzyjny poprzez układ odpowiednich strumieni informacyjno-decyzyjnych. Mamy tu zatem wyraźne rozdzielenie obszaru informacyjno-decyzyjnego od materialno-energetycznego, co jest zresztą zgodne z cybernetycznym modelem N. Wienera (*materia, energia i informacja*) [6]. Ponieważ jednak na rynku działa wiele jednostek, w których trudno o wyraźne zdefiniowanie członu rzeczowego (firmy doradcze, biura maklerskie, zespoły doradców prawnych itd.), bezpieczne wydaje się przyjęcie podejścia wyróżniającego 4 zasadnicze funkcje zarządzania w organizacji: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola [5].

Jednym z głównych wyzwań, jakim musi stawić czoło współczesny menedżer, jest zmieniające się stale otoczenie. Zmiany są obecnie standardem, są dominujące i ciągłe. Globalizacja gospodarki, znikanie granic między produktami powoduje, że na rynku jest coraz więcej konkurentów. Dynamiczny, niespotykany wcześniej rozwój technologii idzie w parze z innowacyjnością. Procesy produkcyjne mają skrócony cykl życia – z lat do miesięcy. Obecnie to klient mówi producentowi, czego chce. W tej nowej sytuacji firmy przywykłe do rynku masowego nie potrafią się odnaleźć. Rynek masowy rozpada się na fragmenty, niektóre tak małe, że obejmują pojedynczego klienta.

Te i wiele innych czynników powodują, że klasyczne sposoby pozyskiwania informacji i zarządzania stają się niewystarczające. Niewiele jest firm tak mocnych i nie zagrożonych konkurencją, że w dalszym ciągu mogą przetrwać się jedynie na panowanie nad zdolnością produkcyjną. Klasyczna struktura zarządzania [1] powoduje, że firmy wykrywają najczęściej te zmiany, których się spodziewają. Są jednak problemy dotychczas nie zidentyfikowane, charakterystyczne dla nowych czasów, problemy powodujące zagrożenia niespo-

dziewane. Te, jak można się spodziewać, dla firmy są najgroźniejsze. W tych nowych, trudnych warunkach szczególnie zagrożenie niosą z sobą: kompleksowość i niepewność. Okazuje się, że zjawisko kompleksowości problemów decyzyjnych może być powodem, m.in.:

- zapomnienia o sprawach, które powinny być uwzględnione,
- trudności we wzajemnej komunikacji ludzi uczestniczących w procesie decyzyjnym,
- trudności w zdefiniowaniu stopnia ważności poszczególnych informacji,
- konfliktów w poszczególnych celach organizacji [5].

Zjawisko niepewności sytuacji decyzyjnej, związane z brakiem odpowiednich informacji i brakiem rozważania w zakresie konsekwencji podejmowanych decyzji, może z kolei wywoływać niezwykle emocje. Samo zjawisko emocji jest nie do uniknięcia, nawet w wydawałoby się prostych sytuacjach decyzyjnych; dużo zależy też od cech osobowości menedżera. Jednocześnie jednak bezspornym faktem jest, że nawet jedna emocjonalna decyzja, podjęta często wbrew oczywistym przesłankom, może zniszczyć całą organizację.

Mówiąc o problemach decyzyjnych słabo ustrukturalizowanych i podejmowanych w sytuacjach niedeterministycznych, literatura wymienia najczęściej takie dziedziny, jak: planowanie strategiczne, marketing, negocjacje, prawo, planowanie kariery zawodowej. Widać tu wyraźną przewagę elementów trudno kwantyfikowalnych, ten sam paragraf prawny można zinterpretować na różne sposoby, marketing to forma oddziaływania na psychikę. Jak zaplanować karierę młodego człowieka, kiedy postawy, zainteresowania i preferencje zmieniają się z wiekiem? Jak zaplanować długoterminowo działalność przedsiębiorstwa w tak zmiennym i nieprzychylnym otoczeniu? Te i wiele innych pytań staje dziś przed menedżerami różnych szczebli, a umiejętność odpowiedzi na nie będzie decydować o losach firm.

Paradygmat indukcyjny w zarządzaniu

Ważne w tym miejscu wydaje się zwrócenie uwagi na fakt, że oprócz samego przepływu informacji i wynikających stąd konsekwencji, o powodzeniu procesów biznesowych decydują jeszcze inne czynniki. Stąd też, omawiając potrzeby informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, nie sposób pominąć tak ważnych czynników, jak ludzie i organizacja pracy. Jest to szczególnie istotne w dzisiejszych czasach, charakteryzujących się stałymi zmianami otoczenia, wzmagającą się konkurencją i potrzebą zorientowania firmy na klienta. Jak ważne są to czynniki w zarządzaniu współczesną firmą, świadczą obserwowany od kilku lat proces zmiany sposobu myślenia i traktowania pracy przez przedsiębiorstwa i ich kadry kierownicze. Nie są to już dziś zadania, ale procesy. Wymaga tego postindustrialny świat biznesu, w który właśnie wkroczyliśmy. Zadania powinny być ponownie zunifikowane tak, aby tworzyć spójne i naturalne procesy. Patrząc wstecz i odnotowując, kie-

dy jednoznacznie sformułowano rodzaje problemów zarządzania (Simon, Newell) i klasy sytuacji decyzyjnych (Mothes), wydaje się oczywiste, że kwestią czasu było, kiedy zmieniony zostanie paradygmat myślenia w tym obszarze.

Ta zmiana modelu myślenia była konieczna z uwagi na ciągłe i coraz bardziej dynamiczne zmiany otoczenia biznesowego. I oto dziś mówi się o rewolucji lat 90. w dziedzinie zarządzania [8], a jednym z jej przejawów jest proces reorganizacji firm (*BRP – Business Process Reengineering*). Reengineering rozumiany jest jako fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy – według krytycznych, współczesnych miar – osiąganych wyników (koszty, jakość, serwis i szybkość) [2]. Reengineering to rozpoczynanie wszystkiego od nowa, bez założeń i bez danych. Z założeń wypływa bowiem większość obecnych procesów. To dotarcie do korzeni, odrzucenie dotychczasowych sposobów, struktur i procedur. To odrzucenie większości zgromadzonej w ciągu ostatnich 200 lat wiedzy na temat zarządzania przedsiębiorstwem. Okazuje się, że kluczem do sukcesu w dzisiejszym świecie jest nie większe natężenie pracy, ale praca w zupełnie inny sposób. Wymaga to ponownego odnalezienia naturalnych procesów i wdrożenie ich w miejsce dotychczasowych pojedynczych zadań.

Jak w tym kontekście wygląda problem płynności i zacierania granic między różnymi rodzajami problemów zarządzania, rozwiązywanych w różnych sytuacjach decyzyjnych? Na ile reengineering pozwala opierać się ze słabą strukturalizacją problemów i niedeterministycznym charakterem sytuacji decyzyjnych, szczególnie widocznych na najwyższym poziomie zarządzania?

Wydaje się, że istnieją pewne przesłanki częściowego przynajmniej rozwiązania tego dylematu – właśnie w modelu myślenia proponowanym przez reengineering. Okazuje się, że zdecydowana większość menedżerów potrafi myśleć dedukcyjnie, tzn. potrafią zdefiniować problem i poszukiwać rozwiązań, oceniając różne ich warianty. Tymczasem konieczność zastosowania do *BRP* zaawansowanej technologii informatycznej wymaga myślenia indukcyjnego. Polega to na zdolności do znalezienia najpierw bardzo dobrego rozwiązania, a dopiero potem poszukiwania problemów, które można by rozwiązać w ten sposób, a których przedsiębiorstwo mogło nawet nie być świadome.

Zadania rozwiniętej technologii informatycznej

Pierwszą, pozytywną konsekwencją tego zjawiska jest możliwość odejścia w zarządzaniu od sekwencyjności i równoległości procesów. Procesy sekwencyjne trwają długo, gdyż trzeba czekać z decyzją na ukończenie etapu poprzedzającego. Procesy równoległe nominalnie trwają wprawdzie krócej, ale na koniec podprocesy (tak jak w produkcji podukłady) najczęściej do siebie nie pasują. Zastosowanie

zintegrowanej bazy danych pozwala na zastosowanie w zarządzaniu idei przejętej z tzw. projektowania współbieżnego. Wszystkie istotne informacje i wyniki cząstkowe są na bieżąco wprowadzane do komputera i składane w spójną całość. Dzięki temu menedżer ma na bieżąco właściwy ogląd danej sytuacji. Jednym z wielu pozytywów takiej procedury jest, częściowe przynajmniej, wyeliminowanie groźby dezaktualizacji informacji.

Jak wspomniano, podstawową cechą sytuacji niedeterministycznej jest niepewność. Jedną z jej konsekwencji jest zjawisko tworzenia zapasów. Mimo że w założeniu ma być to gospodarowanie *just-in-time*, w rzeczywistości sprowadza się do *just-in-case*. Zapasami są nie tylko środki fizyczne. Mogą to być również bufory informacji. Zapasy jednak nie zwiększają bezpośrednio wartości produktu (tym produktem może być decyzja). Zwiększają natomiast koszty, powinny być zatem minimalizowane. Usunięcie niepewności prowadzi do usunięcia związanych z nią niepokojów, a zatem i pozbycia się konieczności utrzymywania zapasów. Nie mówiąc o znacznej redukcji elementu emocjonalnego w procesie decyzyjnym. Przyjęcie w działaniu prawidłowej struktury procesów może być jednym ze sposobów usunięcia z organizacji niepewności. Hammer i Champy podają przykład takiego ulepszanego procesu, w którym wytwórcy i sprzedawcy wspólnie planują swoją pracę. Sprzedawca – sieć marketów Wall-Mart – powierzył całość gospodarki zapasami pieluch producentowi – Procter & Gamble. Ten, dzięki stałemu dostępowi do bazy danych sprzedawcy, może codziennie śledzić stan zapotrzebowania w poszczególnych punktach sprzedaży i na bieżąco dowozić brakujące partie towaru. Z dnia na dzień pozbyto się problemu planowania dostaw i dodatkowych kosztów związanych z wszelkimi uzgodnieniami czy tworzeniem zapasów.

Jest to jednocześnie przykład na usunięcie z zarządzania jednej z wielu sytuacji konfliktowych. Niezależnie od tego, jak dobrze zaplanowane były dostawy towaru do sklepów, zawsze występowały albo zapasy, albo niedobory. Odpowiedzialność za taki stan rzeczy była przerzucana zawsze na tę drugą stronę, co tylko zwiększało zakłócenia omawianego procesu. Reengineering procesu dostaw spowodował w sposób naturalny usunięcie źródeł konfliktu i niepewności.

Dwa wymienione wyżej przypadki pokazują, jak rozwinięta technologia informatyczna sama stwarza nieznane wcześniej zastosowania. Wydaje się, że jest to ilustracja pewnego wariantu prawa Saya: podaż powoduje powstanie popytu. A. Kay, nazywany ojcem komputera Apple, mówi, że „ważna technologia najpierw stwarza problem, a dopiero potem go rozwiązuje” [2]. W BPR właśnie technologia informatyczna jest podstawowym czynnikiem zmian. Mówi się wręcz o jej niszczącej zdolności. Niszczącej stare reguły, które ograniczały sposoby wykonywania pracy i stwarzającej zupełnie nowe możliwości zaspokajania potrzeb informacyjnych.

Jedna z dotychczas obowiązujących reguł mówiła, że informacja może znajdować się tylko w jednym

miejscu w danej chwili. Dzielone bazy danych sprawiły, że informacja może znajdować się jednocześnie w dowolnej liczbie miejsc. Proces decyzyjny nie musi już zatem przebiegać sekwencyjnie.

Inna, klasyczna reguła mówiła, że firma musi wybierać między centralizacją a decentralizacją. Firmy, które dokonały reengineeringu oraz zastosowały nowoczesne sieci telekomunikacyjne, są w stanie łączyć w tym samym procesie zalety wynikające z centralizacji i decentralizacji. Firma może działać tak, jakby jej jednostki organizacyjne były w pełni autonomiczne, a jednocześnie korzystać z wciągnięcia możliwego, dzięki centralizacji, efektowi skali.

Klasyczna reguła mówiła, że plany są co pewien czas modyfikowane. Niszcząca zdolność technologii znalazła swój wyraz w zastosowaniu superszybkich komputerów. Dzięki temu plany są modyfikowane błyskawicznie i przez cały czas. Umożliwia to odejście od sekwencyjności i równoległości procesów decyzyjnych.

I wreszcie ostatni, bardzo znamienity przykład na możliwości nowoczesnej technologii. Stara reguła mówiła, że wszystkie decyzje podejmuje menedżerowie. Zastosowanie narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji, w tym systemów eksperckich, sprawia, że podejmowanie decyzji staje się częścią pracy każdego pracownika. Koncepcja hierarchicznego podejmowania decyzji była częścią omawianego na wstępie, klasycznego modelu zarządzania. Ze wszystkimi problemami dotyczącymi zaspokajania potrzeb informacyjnych. Menedżerowie mieli istotnie szersze perspektywy niż pracownicy niższych szczebli, gdyż mieli dostęp do większej liczby informacji.

Błyskawiczne zmiany na rynku powodują, że model ten staje się niewystarczający. Koszty związane z hierarchiczną strukturą podejmowania decyzji stały się zbyt wysokie, a sam proces decyzyjny stał się zbyt wolny. Nowa reguła delegująca uprawnienia powoduje, że decyzje podejmowane są szybciej, a problemy rozwiązywane są zaraz po ich pojawieniu się.

Nowy świat pracy

Wraz z tak intensywnym oddziaływaniem technologii informatycznej możliwe stają się zasadnicze zmiany organizacyjne w firmie. W tradycyjnym przedsiębiorstwie struktura organizacyjna jest bardzo ważna, gdyż jej podstawową jednostką jest dział funkcjonalny, czyli zbiór ludzi wykonujących podobne zadania. W firmie, w której dokonano reengineeringu, praca koncentruje się wokół procesów i wykonujących je zespołów. Podejmowanie decyzji i rozstrzyganie kwestii międzywydziałowych, które dawniej wymagały zebrań menedżerów, znajdują się obecnie w gestii zespołów. Należy do ich codziennych obowiązków. Kontrola zostaje przekazana w ręce osób realizujących dany proces. W sposób bardzo naturalny dochodzi do integracji pionowej w strukturze firmy, a ludzie zostają wyposażeni w odpowiednie pełnomocnictwa.



Oczywiste jest, że zmienia się w zasadniczy sposób widzenie dotychczasowych problemów. Ta zupełnie nowa optyka jest po części wynikiem rozłożenia danego problemu zarządzania i konkretnej sytuacji decyzyjnej na wiele osób. Każdy z członków zespołu procesowego wnosi do danej sytuacji swój odmienny i niepowtarzalny punkt widzenia. Przedtem, kiedy wszystkie decyzje strategiczne należały do jednego człowieka, wiele zależało od cech osobowościowych jednostki. Wykształcenie, wiek, doświadczenie, skłonność do podejmowania ryzyka, a nieraz po prostu szczęście składały się na sukces lub niepowodzenie znacznego odsetka ważnych decyzji przedsiębiorstwa. Nowy podział zadań i delegacja decyzji bez wątpienia pomaga w strukturalizacji wielu problemów codziennego zarządzania. Jednocześnie wydobywane są na światło dzienne zupełnie nowe problemy i zagrożenia, z których istnienia wcześniej nie zdawano sobie sprawy.

Wiele z tzw. trudnych problemów zarządzania, o przewadze parametrów jakościowych, to problemy złożone, wyjątkowe i szczególne. Reengineering wykazuje, że przyczyną takiego stanu rzeczy jest przyrost prostej bazy. Doświadczenie pokazuje, że większość procesów w momencie rozpoczynania funkcjonowania jest całkiem prosta. Z czasem jednak, gdy obejmują coraz to nowe ewentualności i odstępstwa, komplikują się. Dołączane są bowiem nowe reguły. Prosty początkowo proces grzęźnie pod masą wyjątków i przypadków szczególnych. Klasyczna struktura organizacyjna przyzwyczajona jest do standaryzacji, tzn. do uwzględniania wszystkich ewentualności w ramach jednego procesu. Tworzone są w ten sposób standardowe, skomplikowane procesy wymagające podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach. Problemy zarządzania tracą w ten sposób swoją strukturalizację, a sytuacje tracą swój deterministyczny charakter.

Reengineering odkrywa i przywraca pierwotne, proste procesy oraz tworzy osobne procesy uwzględniające inne sytuacje. Oczywisty jest wyraźny wzrost strukturalizacji napotykanego problemu. Obowiązuje tu zresztą prawo nierównomiernego podziału, znane również jako reguła Pareto (80/20). Zakłada się w niej, że tylko ok. 20% działań daje 80% uzyskiwanych efektów. Pozostałe 80% działań daje tylko 20% wyników. Zidentyfikowanie prostych procesów pozwala na efektywne wykorzystanie tej reguły w praktyce. Umożliwia bowiem dotarcie do tych zaledwie 20% działań. Wracając do struktury firmy, S. Israel, wiceprezes IBM Credit, zapytany o schemat organizacyjny po reengineeringu, powiedział: „Mamy taki, lecz wcale się nim nie kierujemy” [2]. Słowa ta najlepiej ilustrują nową jakość, która pojawia się w zaspokajaniu potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa.

Warto w tym miejscu wskazać na ścisły związek obu omówionych aspektów reengineeringu: technologicznego i organizacyjnego. Bardzo często spotykany błąd w podejściu do technologii polega na spoglądaniu na nią przez pryzmat istniejących dotychczas procesów. Jest to wówczas jedynie usprawnianie tego, co

było dotychczas. Trudno w tym wypadku mówić o nowym postrzeganiu potrzeb informacyjnych firmy. Dopiero reengineering procesów, tzn. przesuwanie granic organizacyjnych, delegowanie odpowiedzialności i decyzji oraz wiele innych czynników składających się na BPR sprawia, że technologia pozwala wykonywać rzeczy, których dotychczas nie robiono. Z tym właśnie zjawiskiem ma bezpośredni związek nowe usytuowanie różnych problemów zarządzania i odmienna hierarchia potrzeb informacyjnych.

Ważnym elementem tego procesu jest zasadnicza zmiana roli menedżerów i naczelnego dyrektora. Skomplikowane niegdyś procesy stają się proste, a niezłożone prace – bardziej kompleksowe. Zespoły procesowe potrzebują nie szefa, lecz instruktora. Proszą o radę. Dyrektor jest bliżej pracownika i klienta. Jest liderem, mającym decydujący wpływ na system wartości i przekonań pracowników. W tradycyjnej firmie jest odsunięty od produkcji, teraz znacznie bliżej rzeczywistej pracy. Sytuacja taka w naturalny sposób zmienia potrzeby informacyjne najwyższego i średniego szczebla zarządzania. Stają się one znacznie bardziej określone i konkretne.

Podsumowanie

Czy ten nowy paradygmat myślenia pomoże w bieżącym rozwiązywaniu problemów o słabej strukturalizacji występujących w sytuacjach niedeterministycznych? Wydaje się, że nie bezpośrednio. Jest to raczej rodzaj przedsięwzięcia zmuszającego do przemyślenia na nowo każdego aspektu działania firmy. Lecz może właśnie dzięki tej niespotykanej w innych podejściach skali, pozwoli na ustawienie tych trudno kwantyfikowalnych problemów w innym świetle, sprowadzając je do właściwych rozmiarów. Przy okazji odkrywając nowe, wcześniej nie dostrzegane.

Jacek Unold

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTHONY R.N., *Planning and Control: A Framework for Analysis*. Harvard University Press, Cambridge, 1965.
- [2] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, 1993.
- [3] IACocca L., *Iacocca. An Autobiography*. New York: Bantam Books, 1984.
- [4] RADZIKOWSKI W., *Komputerowe systemy wspomaganie decyzji (Computer-Aided DSS)*. PWE, Warszawa, 1990.
- [5] STONER J., FREEMAN R., GILBERT D., *Management*. Prentice Hall Inc., New York, 1995.
- [6] UNOLD J., *On Application of a Matrix Idea in Management Systems Analysis*. [w:] *Systems Development Methods for the Next Century*. Red. G. WOJTKOWSKI et al. Plenum Publishing Corp., New York, 1997.
- [7] WARD J., GRIFFITHS P., *Strategic Planning for Information Systems*. John Wiley & Sons, New York, 1996.
- [8] VASKEVITCH D., *Client/Server Strategies. A Survival Guide for Corporate Reengineers*. IDG Books, San Mateo, 1993.

Autor – dr inż., Katedra Inżynierii Systemów Informatycznych Zarządzania, Wydział Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Ryszard Rutka

Czynniki kształtujące styl kierowania w szpitalach

Wprowadzenie

Styl kierowania uznawany jest za jedną z najistotniejszych determinant decydujących o efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

Najogólniej rzecz ujmując, styl kierowania, to zespół metod oddziaływania na podwładnych, które mają skłonić ich do efektywnego działania na rzecz organizacji. Oddziaływania te mają na celu spełnienie dwóch podstawowych funkcji:

- ukierunkowanie działań podwładnych zgodnie z interesem organizacji,
- pobudzenie podwładnych do podejmowania wysiłków służących osiągnięciu celów organizacji.

Każdy kierownik, który chce sprawnie kierować, musi spojrzeć na kierowanie jak na proces społeczny i uświadomić sobie, że jego zadaniem jest nie tylko umożliwienie dokonania wyboru najlepszego wariantu działania podwładnych, lecz także zapewnienie warunków, które umożliwiłyby jego właściwe zrealizowanie.

Ważną cechą charakteryzującą styl kierowania jest sposób, w jaki wypracowana zostaje decyzja dotycząca podwładnego. Sytuacje, gdy podwładny pozbawiony jest wpływu na decyzje kierownicze dotyczące miejsca, czasu i sposobu jego działania nazywamy kierowaniem niepartycypacyjnym (autokratycznym). Gdy natomiast podwładny uczestniczy w tym procesie decyzyjnym w roli konsultanta lub pełnoprawnego partnera, nazywamy kierowaniem partycypacyjnym (szerzej np. [2], s. 287–296)

Ponieważ w teorii zarządzania dominuje pogląd o konieczności rozszerzenia zakresu kierowania partycypacyjnego, autor podjął badania nad możliwościami jego rozwoju w różnego rodzaju instytucjach.

Prowadzone od kilkunastu lat badania pozwoliły na ustalenie listy kilkunastu czynników, które wywierają istotny wpływ na styl kierowania¹⁾. Lista ta posłużyła do opracowania arkusza diagnostycznego identyfikującego warunki pełnienia roli kierowniczej w badanym środowisku²⁾. Przy pomocy tego arkusza przeprowadzono badania wśród 196 osób pracujących w szpitalach na:

- naczelnich stanowiskach kierowniczych, tj. dyrektorów lub ich zastępców,
- stanowiskach ordynatorów lub równorzędnych w pionie lekarskim,
- stanowiskach kierowniczych w pionie pielęgniarskim,
- stanowiskach kierowniczych w pionach administracyjnych i pomocniczych.

Badania pozwoliły na ustalenie struktury czynników, które sprzyjają kierowaniu autokratycznemu lub

partycypacyjnemu na poszczególnych stanowiskach kierowniczych.

Organizacyjne determinanty kierowania

Dysponowany czas na poszukiwanie rozwiązania problemu

Presja czasu uznawana jest za jeden z najistotniejszych czynników skłaniających do autokratycznego podejmowania decyzji (por. np. [5], s. 78). Partycypacyjne formy kierowania uznawane są bowiem powszechnie za bardziej czasochłonne. Dysponując niewielką ilością czasu, kierownik sięga więc po rozwiązania znane mu osobiście i zweryfikowane przez niego w przeszłości. Presja czasu nie sprzyja więc twórczemu poszukiwaniu niestandardowych rozwiązań, które często są najistotniejszym źródłem sukcesu osiąganego na wyższych stanowiskach kierowniczych. Wśród badanych, 54% zajmujących naczelne stanowiska kierownicze, 59% ordynatorów, 64% pielęgniarek oddziałowych i przełożonych oraz 70% kadry kierowniczej służb pomocniczych twierdzi, że „nie ma czasu na poszukiwanie optymalnego rozwiązania problemu, co skłania do stosowania metod sprawdzonych lub doraźnie opracowanych, dających największą pewność ich skuteczności”. Niepokoić powinien tak wysoki odsetek odpowiedzi naczelnej kadry kierowniczej szpitali. Świadczy to o utrzymywaniu się jeszcze kultury organizacyjnej ukształtowanej w czasach gospodarki centralnie sterowanej oraz doraźności skutków jako głównego kryterium decyzyjnego. Placówki opieki zdrowotnej nie funkcjonują jeszcze w takich warunkach, które pozwoliłyby na skupienie się naczelnej kadry kierowniczej na zarządzaniu strategicznym. Z badań autora wynika, że podobna sytuacja występuje także w przedsiębiorstwach państwowych i jednoosobowych spółkach skarbu państwa.

Poziom identyfikacji kierowników z poleceniami wydawanymi przez ich przełożonych

Partycypacyjne rozwiązanie problemów wymaga od przełożonego stosowania argumentacji jako formy przekonywania za jednym z rozwiązań i odwołania od akceptacji innych rozwiązań. Przełożony nie może bać się dyskusji z podwładnymi nad wytycznymi otrzymanymi od swoich zwierzchników. Musi więc znać i akceptować powody, które skłoniły jego zwierzchników do zajęcia takiego, a nie innego stanowiska.

Wśród badanych, 86% naczelnej kadry kierowniczej, 69% ordynatorów, 85% pielęgniarek oddziałowych i przełożonych oraz 70% kierowników służb administracyjnych i pomocniczych twierdzi, że zna i akcep-

tuje powody, które skłoniły ich zwierzchników do zajęcia takiego, a nie innego stanowiska. W zestawieniu tych danych niepokoi jednak to, że aż 31% ordynatorów unika dyskusji z podwładnymi na temat stanowiska zajętego przez ich szefów, ponieważ mają wątpliwości, czy jest ono racjonalne. Skala tego problemu może być jednym z podstawowych hamulców rozwoju partycypacyjnych stylów kierowania w tego rodzaju placówkach opieki zdrowotnej.

Stabilność warunków realizacji zadań

Zdaniem 40% naczelnej kadry kierowniczej, 49% ordynatorów, 57% kierowniczego personelu pielęgniarskiego i ok. 50% kierowników służb pomocniczych i administracyjnych, ich podwładni pracują w zmiennych i niepowtarzalnych warunkach. Zaskakujące jest to, że im niższe stanowisko kierownicze, tym mniejsze przekonanie o możliwości standardowego zachowywania się swoich podwładnych. Tak wysoki odsetek naczelnej kadry kierowniczej (60%) przekonanej o tym, że podwładni pracują w ustabilizowanych, standardowych warunkach, nie sprzyja rozpowszechnianiu się stylów opartych na partycypacji podwładnych.

Możliwość spowodowania pożądanego zachowania podwładnych poprzez nadzór i instruktaż

40% naczelnej kadry kierowniczej, 13% ordynatorów, 36% kierowniczego personelu pielęgniarskiego i 20% kierowników służb pomocniczych twierdzi, że „o moim powodzeniu na stanowisku kierowniczym w małym stopniu decydują stosunki z podwładnymi, ponieważ jestem w stanie spowodować pożądane działania podwładnych poprzez instruktaż i nadzór”. Za niepokojącą należy uznać sytuację, gdy wiara w instruktaż jest wyższa na najwyższych szczeblach władzy niż na szczeblach im podległych. Takie przekonania zaprzeczają zasadom racjonalności zarządzania, które jednoznacznie wskazują, że im bardziej złożona i mniej ustrukturalizowana jest praca podwładnych, tym mniejsza jest możliwość stosowania skutecznego nadzoru i kontroli narzuconych im sposobów działania.

OCzekiwane role kierownicze oraz warunki ich pełnienia

Rola nadzorcy czy rola gospodarującego zasobami ludzkimi

Spośród badanej kadry kierowniczej szpitali, 67% naczelnej kadry kierowniczej, 51% ordynatorów, 50% kierujących służbą pielęgniarską i 50% kierowników służb pomocniczych i administracyjnych twierdzi, że oczekuje się od nich pełnienia roli polegającej przede wszystkim na wymuszeniu zgodności zachowań podwładnych z obowiązującymi procedurami lub wytycznymi zawartymi w poleceniach służbowych. Pozostała kadra twierdzi natomiast, że jej zadaniem jest jak najpełniejsze wykorzystanie wiedzy podwładnych. Konfrontując te wyniki z fragmentem dotyczącym nadzoru i instruktażu należy stwierdzić, że przełożeni oczekują instruktażowych zachowań podwładnych nawet wówczas, gdy ci drudzy mają świadomość ich

niestosowności. Szczególnie niekorzystnie kształtuje się sytuacja na szczeblu naczelnym oraz wśród ordynatorów. Ponieważ na kulturę organizacji decydujący wpływ wywiera naczelna kadra kierownicza, należy jeszcze raz podkreślić, że to ona oraz organy założycielskie szpitali istotnie kształtują styl kierowania w tego rodzaju placówkach.

Poziom jednoznaczności i stabilności kryteriów oraz zgodności kryteriów rzeczowych z formalnymi

Niestabilność i niejasność kryteriów oceny pracy kadry kierowniczej oraz niezgodność kryteriów rzeczowych z formalnymi, to zdaniem badanych charakterystyczna cecha zarządzania w szpitalach. Tak ocenia sytuację 73% naczelnej kadry kierowniczej, 64% ordynatorów, 71% pielęgniarek przełożonych i oddziałowych oraz 75% kierowników służb pomocniczych i administracyjnych. Niejasne, niejednoznaczne i niestabilne kryteria oceny pracy kierownika zmniejszają poczucie pewności jego miejsca i roli. Obawa o swoją pozycję skłania do minimalizacji ryzyka poprzez preferowanie rozwiązań aktualnie uznawanych za najlepsze przez przełożonych kierownika, kosztem poszukiwania wraz z jego podwładnymi rozwiązań optymalnych.

Liczba ośrodków dyspozycyjnych i oceniających pracę kierownika

Wśród badanej naczelnej kadry kierowniczej 33% stwierdziło, że oceniana jest ona przez więcej niż jeden organ, a każdy z nich stosuje odmienne kryteria oceny. Na tego rodzaju sytuację wskazuje 46% ordynatorów, 64% kierowników personelu pielęgniarskiego i 50% kierowników służb pomocniczych i administracyjnych. Skutki takiego stanu rzeczy opisał S. Kwiatkowski. [1, s.193]. Jego zdaniem, „daleko posunięta sprzeczność wytycznych ośrodków dyspozycyjnych prowadzi [...] najczęściej do instruktażowego stylu kierowania [...]. Kierownik podejmuje bowiem wysiłek w celu uzgodnienia rozbieżnych oczekiwań zwierzchników.” Gdy te rozbieżności występują, kierownik-decydent może uwzględnić jedynie te z nich, które są formułowane przez ośrodek, od którego jest najbardziej uzależniony. Aby zwiększyć swoje bezpieczeństwo w przypadku konfliktu z pominiętymi ośrodkami dyspozycji, kierownik stara się wciągnąć w proces decyzyjny swojego mocodawcę. Poprzez konsultacje, porady i uzgodnienia stara się doprowadzić do tego, aby wybrany przez kierownika dysponent potraktował jego sugestie jako swoje własne. Liczy na to, że mocodawca-konsultant w poczuciu lojalności obroni go przed pretensjami pominiętych ośrodków dyspozycji. Wytyczne uzyskane od wybranego dysponenta będą więc traktowane jako bezwzględnie obowiązujące. Dopuszczenie podwładnych do procesu decyzyjnego mogłoby bowiem grozić niebezpieczeństwem podważenia przez nich wcześniej ustalonych wytycznych. Mogłoby też zmusić kierownika do udzielania odpowiedzi na kłopotliwe pytania dotyczące przyczyn odrzucenia składanych przez nich propozycji rozwiązania problemu. Wszystko to zniechęca przełożonego do partycypacyjnego podejmowania decyzji.

Zbieżność interesów podwładnych z interesami instytucji

Jeżeli ważnym kryterium oceny pracy kierownika jest jakość podejmowanych przez niego decyzji, a podwładni nie podzielają celów organizacyjnych, które mają być osiągnięte przez rozwiązanie problemu, styl polegający na grupowym (demokratycznym) decydowaniu nie wchodzi w rachubę. [4, s.75] Odmienne interesy podwładnych uczestniczących w procesie decyzyjnym mogą zaowocować przegłosowaniem wariantu decyzyjnego niezgodnego z interesami kierownika lub organizacji, której jest reprezentantem.

Wśród badanej kadry aż 67% naczelnej kadry kierowniczej szpitali, 54% ordynatorów, 36% kierowników personelu pielęgniarskiego oraz 50% kierowników służb pomocniczych i administracyjnych twierdzi, że inicjatywy podwładnych mogą być sprzeczne z interesami instytucji, w której pracują. Należy więc jednoznacznie stwierdzić, że bez radykalnej zmiany systemu zarządzania szpitalami nie można liczyć na powstanie warunków sprzyjających partycypacyjnemu kierowaniu zespołami ludzkimi.

Cechy podwładnych

Gotowość podwładnych do wzięcia odpowiedzialności za wyniki pracy zespołu

Taką gotowość, pod warunkiem udzielenia pomocy przez przełożonego w organizowaniu pracy podległego zespołu oraz jasnego określenia jego uprawnień i odpowiedzialności, przejawia – zdaniem naczelnej kadry kierowniczej szpitali – 46% bezpośrednio im podwładnych, zdaniem ordynatorów – 13% bezpośrednio im podwładnych, zdaniem pielęgniarek przełożonych i oddziałowych – 50% bezpośrednio im podwładnych, a zdaniem kierowników służb pomocniczych i administracyjnych – 30% ich podwładnych. Badania wskazują więc na wysoki poziom odpowiedzi wskazujących na separowanie się podwładnych od wspólnego z przełożonym rozwiązywania problemu decyzyjnego. We wszystkich badanych grupach przełożeni twierdzą wręcz, że około 25–30% podwładnych przyjmuje postawę, iż „oni są od roboty, a kierownictwo od myślenia”. Jeżeli nawet uznamy, że praca w szpitalu to przede wszystkim indywidualny kontakt z pacjentem, to jednak tak wysoki procent odpowiedzi wskazujących na brak zaangażowania podwładnych w zespołowe rozwiązywanie problemów należy uznać za niepokojący.

Oczekiwania podwładnych wobec przełożonych

Niechęć do angażowania się w rozwiązywanie wspólnych problemów nie oznacza jednak, że podwładni nie chcą mieć wpływu na to, co zostanie im zlecone przez przełożonych. Zdaniem badanych, 46% bezpośrednio podwładnych naczelnemu kierownictwu, 77% podwładnych ordynatorom, 78% szeregowego personelu pielęgniarskiego i 70% podległych kierownikom służb pomocniczych i administracyjnych oczekuje wspólnego z przełożonym decydowania o kierunkach i sposobach ich działania. W tym przypadku także niepokoi stosunkowo mały udział takich odpowiedzi na najwyższym szczeblu kierowniczym. Tu aż ponad 50%

dyrektorów i ich zastępców twierdzi bowiem, że ich podwładni nie oczekują budowania pozytywnego klimatu pracy, lecz oczekują jedynie zapewnienia im technicznych i organizacyjnych warunków realizacji przypisanych ról. Na niższych stanowiskach procent takich odpowiedzi jest natomiast dwukrotnie niższy. Struktura tych wskazań zupełnie nie odpowiada wytycznym współczesnej teorii zarządzania.

Wnioski

Szpital jest szczególnym miejscem realizacji działania zespołowego. Ze względu na charakter procesów pracy, których celem jest przywrócenie pacjentowi tego, co najcenniejsze – zdrowia, kryteria oceny sprawności działania organizacji działania zbiorowego mają swoją specyficzną strukturę. Tu, w większym stopniu, niż w przypadku typowej działalności gospodarczej, liczy się skuteczność procesów. W procesie leczenia kluczowym warunkiem sukcesu jest kompetencja poszczególnego lekarza i pielęgniarki oraz ich stosunek do pacjenta. Nie można jednak pominąć tego, że współczesny szpital to także skomplikowana organizacja działania zespołowego, której sprawne funkcjonowanie zależy od dobrego zarządzania. Przytoczone niżej wnioski będą więc dotyczyły tego, co nazywamy uwarunkowaniami pełnienia ról kierowniczych w badanym obszarze.

- System zarządzania szpitalami, ze względu na kształtowanie stylu kierowania, trudno uznać za spójny (por. np. [5], s. 398–399). Nie można uznać, że czynniki sprzyjające partycypacyjnemu stylowi kierowania uzyskały przewagę nad czynnikami sprzyjającymi autokratyzmowi. Do zewnętrznych czynników hamujących rozwój partycypacyjnych stylów kierowania należy zaliczyć te, które mają swoje źródła w organizacji i finansowaniu służb zdrowia w czasie funkcjonowania państwowej gospodarki centralnie sterowanej [por. 3]. Te determinanty w największym stopniu kształtują postawy naczelnej kadry kierowniczej szpitali i mają w znacznym stopniu swoje źródła w mentalności członków organów założycielskich szpitali. Na niższych szczeblach kierowania te uwarunkowania i przyzwyczajenia odgrywają zdecydowanie mniejszą rolę. Zmiana tych determinant kierowania, które tkwią wprost w kulturze organizacyjnej, jest więc uzależniona od tempa wymiany kadr na naczelnich stanowiskach kierowniczych w szpitalach oraz w organach założycielskich.

- Nasilenie czynników nie sprzyjających kierowaniu partycypacyjnemu jest w większości przypadków większe na naczelnym szczeblu kierowania niż na szczeblach średnich, a nawet podstawowych. Sytuacja ta nie wróży dobrze rozwojowi stylów opartych na partycypacji i integracji emocjonalnej. To najwyższe szczeble kształtują bowiem bezpośrednio lub pośrednio wiele uwarunkowań kierowania na podległych im stanowiskach.

- Do wewnętrznych czynników hamujących rozwój i upowszechnienie kierowania opartego na szeroko rozumianej partycypacji należy zaliczyć przede wszystkim niepewność pozycji kierownika w organizacji, incydentalność ocen oraz wielość organów oceniających jego pracę, stosujących niejasne i sprzeczne kryteria oceny.

■ Badania wskazują na duże poczucie omnipotencji przełożonych. Znaczna ich część jest przekonana o tym, że działania podwładnych mogą być wymuszone przez instruktaż i ścisły nadzór. W połączeniu z przekonaniem o tym, że podwładni działają w ustabilizowanych warunkach, skłania to do autokratycznego kierowania podwładnymi.

■ Miarą stanu kultury organizacyjnej są także oczekiwania podwładnych w stosunku do przełożonych. Z badań wynika, że w znacznym stopniu nie oczekują oni partycypacji i przywództwa, lecz zapewnienia im technicznych i organizacyjnych możliwości sprawnego działania. Oczekują oni jasnych reguł działania, porządku organizacyjnego i ustabilizowanych jednoznacznych kryteriów oceny. To spostrzeżenie świadczy o znacznym opóźnieniu rozwoju kultury organizacyjnej w stosunku do trendów występujących w krajach o rozwiniętej kulturze zarządzania.

■ Ważnym czynnikiem ograniczającym rozwój partycypacji w procesie decyzyjnym jest czas. Niedobór czasu „usprawiedliwia” odejście od zespołowego rozwiązywania problemu. Niepokojące jest to, że nawet na najwyższych szczeblach około 50% przełożonych twierdzi, że nie ma czasu na partycypacyjne kierowanie.

■ Przedstawione wyniki badań prezentują stanowisko kadry kierowniczej. Być może jest ono nadmierne pesymistyczne i ma być próbą dostarczenia argumentów usprawiedliwiających niestosowanie partycypacji w kierowaniu ludźmi. To jednak ci ludzie w decydującym stopniu kształtują styl dominujący w danej instytucji.

■ Komercjalizacja opieki zdrowotnej wymagać będzie uporządkowania wielu spraw polegających między innymi na restrukturyzacji szpitali. W pierwszej fazie może to doprowadzić nawet do zaostrzenia stosunków między przełożonymi a podwładnymi. Po czasach, charakteryzujących się słabą pozycją przełożonych, mogą oni poczuć siłę, która skłaniać będzie do postaw autokratycznych, a nawet autorytarnych. Powinni oni jednak pamiętać, że rezerwy proste, wynikające z przerostów zatrudnienia i braku gospodarności dość szybko się wyczerpią i podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej stanie się jakość świadczonych usług medycznych. Wówczas to błędy okresu przejściowego mogą istotnie zaważyć na pozycji szpitala na rynku usług medycznych.

Ryszard Rutka

PRZYPISY

- ¹⁾ Po raz pierwszy listę tych czynników opublikowałem w pracy [3].
- ²⁾ Zaktualizowany arkusz diagnostyczny opublikowano w [2, s. 286–288].

BIBLIOGRAFIA

- [1] KIEŻUN W., KWIATKOWSKI S., *Styl kierowania. Teoria i praktyka*, KiW, Warszawa 1975.
- [2] RUTKA R., *Styl kierowania jako przejaw kultury organizacyjnej*, [w:] *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*. TNOiK, Bydgoszcz 1988.
- [3] RUTKA R., *Studium czynników korygujących styl kierowania w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Gdański 1984.
- [4] SUPERNAT J., *Decydowanie w zarządzaniu. Problemy, metody, techniki*, Kolonia Limited, Wrocław 1997.
- [5] STONER J.A.F., WANKEL Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Autor – prof. dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

O tym, że współczesne realia gospodarcze różnią się diametralnie od tego, z czym mieli do czynienia przedsiębiorcy jeszcze kilka lat temu, nikogo nie trzeba przekonywać (nie jest to zresztą intencją autorki). Globalny rynek, niebywale szybki postęp techniczny i konieczność stosowania coraz to oryginalniejszych zabiegów po to, aby zapewnić sobie przychylność odbiorców i zostawić w tyle rywali rynkowych sprawiają, że zarządzanie przedsiębiorstwem wkracza w zupełnie nowy wymiar. Bardziej niż kiedykolwiek liczy się teraz budowanie w organizacjach zespołów pracowniczych, zintegrowanych wspólną wizją podejmowanych przedsięwzięć, którym stwarza się warunki sprzyjające do kreatywnego rozwiązywania problemów napotykanых przez organizację. Jednak zapewnienie warunków niejako „zewnętrznych” w stosunku do grupy pracowników nie jest jeszcze receptą na sukces. Inicjatywa i twórcze podejście do wykonywanych zadań muszą być także wpisane w system wartości i norm postępowania, obowiązujący w przedsiębiorstwie, czyli w jego kulturę organizacyjną. Tym samym, stworzone muszą być warunki „wewnętrzne”, przyczyniające się do tego, że kreatywność i aktywność stają się czymś naturalnym i „jedynie słusznym” dla członków organizacji. O tym, czym jest dla przedsiębiorstw kreatywność pracowników u progu XXI wieku oraz jak tę kreatywność pobudzać, traktuje niniejszy artykuł.

Otoczenie gospodarcze o znamionach tak sformułowanych, jak to uczyniono na wstępie, sprawia, że filozofia funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa musi opierać się na imperatywie elastyczności w działaniu i adaptacji do ciągle zmieniających się warunków gospodarowania. Szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu, zwłaszcza tak burzliwym jak obecnie, stała się bowiem warunkiem koniecznym zdobycia przewagi konkurencyjnej¹⁾. Wcielenie takiej filozofii w życie organizacji wymaga oczywiście odpowiednich zmian w większości sfer jej funkcjonowania, jednak kształtowanie wspomagających ją wartości i norm zachowania wydaje się szczególnie istotne. Swoistym znakiem czasu stało się ewoluowanie kultur organizacyjnych w kierunku modelu zakładającego większą elastyczność i adaptacyjność działania organizacji²⁾. Problem ten dotyczy w równym stopniu przedsiębiorstw na całym świecie (żyjemy wszak w globalnej wiosce), jest więc dostrzegany i doskonale rozumiany także przez polskich przedsiębiorców i menedżerów³⁾. Formułowane przez nich oceny, dotyczące elementów kultury organizacyjnej, będących odpowiedzią na wyzwania przyszłości, potwierdzają wspomnianą konieczność zwiększenia nacisku na adaptacyjność i szybkość reagowania na ciągle zmieniające się warunki otoczenia.

Wśród obowiązujących w organizacji wartości, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do adaptacyjności przedsiębiorstwa, najważniejsze miejsce zajmuje kreatywność. Ogólnie można ją zdefiniować jako zdolność do generowania nowych pomysłów⁴⁾. Owe nowe pomysły nie muszą jednak wiązać się z wkraczaniem organizacji w zupełnie nowe obszary działa-

Aldona Glińska-Noweś

Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna

nia (np. nowe produkty, nowe technologie). Inwencja pracowników powinna być skierowana także na zwykłe problemy, takie jak choćby drobne usprawnienia w wykonywaniu codziennych obowiązków, w sumie przyczyniające się do lepszego funkcjonowania całości. Nawiasem mówiąc, określenie „kreatywność” jest swoistym znakiem czasu (bardzo modnym) – przedtem mówiło się raczej o innowacyjności. Wydaje się, że w potocznym języku kreatywność kojarzona jest bardziej z działalnością artystyczną, innowacyjność zaś odnosi się przede wszystkim do twórczości w sferze techniki i technologii. Mówiąc o kreatywności jako normie organizacyjnej rozumieć należy jej szerszy sens, tj. twórcze traktowanie przez pracownika każdego problemu, jaki napotyka on w swojej pracy.

O ile potrzeba większej kreatywności pracowników jest postulowana przez większość kadry kierowniczej, o tyle obecny poziom tego typu zachowań nie wydaje się imponujący. O takim stanie rzeczy decydują najprawdopodobniej wartości i postawy, jakie zostały „odziedziczone” po gospodarce centralnie planowanej, niestety po dziś dzień pokutujące w świadomości wielu osób. Wśród bolączek, identyfikowanych z taką właśnie przyczyną, brak kreatywności pracowników zajmuje czołowe miejsce. Obrazu dopełniają takie postawy jak: pasywność, niskie poczucie odpowiedzialności, niechęć do zmian, brak samodzielności i szacunku dla klienta. Jeżeli postawy tego typu funkcjonują jednocześnie w danej kulturze organizacyjnej, to sprawa staje się bardzo poważna, mała kreatywność przestaje bowiem być w takich warunkach jedynie kwestią braku predyspozycji intelektualnych. Zresztą ta ogólna niechęć do twórczego angażowania się w organizację, nieprzymuszonego poszukiwania nowych pomysłów i sposobów racjonalizacji pracy, jak się wydaje, nie jest wynikiem braku u ludzi takowych zdolności. Jej źródłem jest raczej postawa unikania „zbytecznego” wysiłku, a więc robienia czegoś ponad to, co zostało nakazane. Najprawdopodobniej wynika ona z przyzwyczajenia i doświadczeń sprzed 1989 r., kiedy to jakakolwiek inicjatywa mijiała się z celem ze względu na częstą niemożność zrealizowania pomysłów i brak przełożenia ich na realny dla pracownika i przedsiębiorstwa efekt⁵⁾. Poza tym, efekt zniechęcający miała spotykana wówczas praktyka obsadzania stanowisk bez uwzględniania czynników merytorycznych, co walczyło przyczyniało się do zaniku motywacji do jakich-

kolwiek samodzielnych poczynań. Tym samym, nawet w chwili obecnej, potencjalna zdolność twórczego myślenia, z powodu zabicia inicjatywy, nie musi przekładać się na umiejętność podjęcia odpowiedniego wysiłku.

Okazuje się, że brak kreatywności jest problemem zarazem najbardziej palącym i najtrudniejszym do pokonania. Efekty działań, zmierzających do pobudzenia wśród pracowników kreatywności i wpisana jej w kod postępowania organizacji, są niewielkie w porównaniu z rezultatami kreowania innych postaw i wartości. Najprostszym rozwiązaniem wydaje się, na pierwszy rzut oka, wymiana kadr i zatrudnienie osób bardziej kreatywnych⁶⁾. Taka taktyka jednak nie zawsze jest możliwa, a i szanse jednoznacznej oceny w trakcie procesu rekrutacji, kto jest, a kto nie jest kreatywny, także budzą pewne wątpliwości. Skoro tak, to przydałyby się jakieś sposoby pobudzenia kreatywnych zdolności u już zatrudnianych osób. Można oczywiście mieć zastrzeżenia co do sensu takich działań, jeżeli przyjmie się, że kreatywność jest wyłącznie naturalną predyspozycją człowieka. Zazwyczaj jednak organizacje nie potrzebują genialnych wynalazców czy artystów, chodzi im jedynie o pracowników myślących samodzielnie, nie wpadających w panikę przy pierwszej niestandardowej trudności napotkanej w wykonywaniu obowiązków. Wydaje się, że kreatywność w takim sensie może być stymulowana u większości ludzi, a skoro tak, to można zastanowić się nad metodami tego rodzaju stymulacji.

Wśród działań podejmowanych w organizacjach, których celem jest kształtowanie kultury organizacyjnej, bardzo dobre efekty w pobudzeniu kreatywności pracowników daje odpowiednie modelowanie systemu ocen pracowniczych. Tego rodzaju poczynania, już z założenia, prowadzić powinny do wpojenia członkom organizacji zasad „dobrej roboty”, takich jak: troska o jakość, inicjatywa, kreatywność, profesjonalizm. Tak też dzieje się w istocie, bowiem w wielu przypadkach rezultatem wprowadzenia lub zmiany systemu ocen jest wyższa kreatywność i samodzielność pracowników, większa aktywność, zaangażowanie w pracę i troska o osiągane rezultaty. Związek przyczynowy wydaje się tu oczywisty. Wszak jednym z celów ocen pracowniczych jest właśnie zmotywowanie pracowników do wyťažonej pracy i ukierunkowanie tych wysiłków zgodnie z wartościami wyznawanymi przez twórców

danego systemu. Oczywiście, odpowiednie rezultaty byłyby trudne do osiągnięcia bez adekwatnych rozwiązań w systemie motywacyjnym, obowiązującym w organizacji. Mimo że bezpośredni wpływ takich działań (tj. zmian w systemie motywacyjnym) na wzrost kreatywności nie jest wyraźny, można z dużą śmiałością założyć, że przyczyniają się one do większych wysiłków wkładanych przez pracowników w twórcze rozwiązywanie problemów. Pobudzając m.in. samodzielność, aktywność i odpowiedzialność członków organizacji, systemy motywacyjne stwarzają warunki sprzyjające generowaniu nowych pomysłów.

Oprócz systemu ocen pracowniczych, do swoistych instrumentów pobudzania kreatywności zaliczyć można zmiany struktur organizacyjnych. Analogicznie, chodzi o takie zmiany, które sprzyjają większej samodzielności, odpowiedzialności pracowników, dając im większe pole do popisu, czyli warunki sprzyjające twórczemu podejściu do napotykanых problemów. Kryteria takie spełniać mogą rozmaite schematy organizacyjne, a ich wybór siłą rzeczy uzależniony musi być od wielu innych czynników. W pewnych okolicznościach do większej kreatywności przyczyni się struktura macierzowa, w innych jedyną możliwością będzie „spłaszczenie” istniejącego schematu organizacyjnego. Efekty takich zmian, w postaci np. zwiększenia zakresu odpowiedzialności, przekazania większych uprawnień decyzyjnych, poprawienia komunikacji wewnątrz organizacji, stwarzają warunki do bardziej twórczych zachowań pracowników. Czy rzeczywiście kreatywność zostanie w ten sposób pobudzona, zależy oczywiście także od innych czynników. Niemniej jednak wypowiedzi praktyków świadczą, że zmiany struktur organizacyjnych w istotny sposób przyczyniają się do twórczych zachowań członków organizacji.

Innego rodzaju instrumentem pobudzania kreatywności okazuje się wprowadzanie w organizacji programów zapewnienia jakości. Pod pojęciem tym rozumieć należy wszelkie praktyki wynikające z lansowanej w nowoczesnych koncepcjach zarządzania troski o jakość w każdej sferze funkcjonowania organizacji, poczynając od wcielania w życie filozofii TQM, poprzez zabiegi towarzyszące zdobywaniu certyfikatów jakości, na wewnątrzorganizacyjnych systemach zapewnienia jakości kończąc. Wpływ tego rodzaju działań na zwiększenie twórczego rozwiązywania problemów przez pracowników na pierwszy rzut oka może wydawać się niezrozumiały. Należy jednak pamiętać, że filozofia zarządzania jakością czy zarządzania przez jakość zawiera postulaty ciągłego dążenia do doskonałości. Droga do doskonałości wymaga poszukiwania nowych, twórczych rozwiązań, a więc zmusza do kreatywnych wysiłków. Poza tym, większej kreatywności sprzyjają inne efekty wspomnianych programów, takie jak lepsza komunikacja wewnątrz organizacji, stworzenie warunków do większej samodzielności i odpowiedzialności pracowników, a także atmosfera stylująca do doskonalenia własnych kwalifikacji.

Wymienione rodzaje działań, jak wynika z przeprowadzonych przez autorkę badań, przyczyniają się do pobudzenia kreatywności pracowników w sposób

najwyraźniej dostrzegany przez kadrę kierowniczą. Zarówno jednak owe działania, jak i postawa, jaką jest kreatywność, nie są zawieszane w próżni. Projektowanie struktur, konstruowanie systemu ocen pracowniczych, czy stosowanie programów zapewnienia jakości mają swoje miejsce wśród innych działań i elementów organizacji, wspólnie z nimi tworząc spójną całość. Z kolei, kreatywność jest tylko jedną z postaw składających się na system regulujący zachowania ludzi w organizacji. Mając to na uwadze, nie można kategorycznie rozstrzygać o tym, jakie działania prowadzą do jakich rezultatów w sferze kultury organizacyjnej, przyjmując, że tylko one i wyłącznie one dadzą pożądany efekt. To co wydaje się rezultatem określonych poczynań (np. większa kreatywność pracowników w wyniku wprowadzenia sprzyjającego systemu ocen pracowniczych), w rzeczywistości może być konsekwencją całego układu działań, a wykreowanie danej postawy czy zachowania uzależnione bywa od pojawienia się innych, wspomagających i sprzyjających zachowań. Tak więc, dążąc do wpisania twórczego rozwiązywania problemów w system norm obowiązujący w organizacji, można skoncentrować się na jednym z wymienionych wcześniej działań, nie zapominając wszakże o odpowiednich modyfikacjach w innych sferach funkcjonowania organizacji. Z kolei, kreatywność pracowników musi służyć określonej idei, być spójnym elementem szerszego zestawu norm i wartości. Wydaje się, że najodpowiedniejszym obecnie modelem kultury organizacyjnej jest taki, który przyczynia się do większej adaptacyjności i elastyczności organizacji. Skoro tak, to obok kreatywności, członkowie organizacji powinni być aktywni (w sensie chętnego podejmowania inicjatyw), podatni na zmiany, dążyć do podnoszenia swoich umiejętności i kwalifikacji, być samodzielnymi i odpowiedzialnymi. Dążąc do celu, jakim jest pobudzenie kreatywności pracowników, nie można więc zaniedbywać starań w kwestii innych, równie pożądanych zachowań. Pozostaje tylko życzyć zainteresowanym cierpliwości i wytrwałości w tych staraniach, bo chyba warto je podejmować.

Aldona Glińska-Noweś

PRZYPISY

- 1) Wł. RADZIKOWSKI, *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania Toruń, 1997, s. 11.
- 2) Cz. SIKORSKI, *Kultura zmiany*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, Materiały konferencyjne, Seria Wydawnicza Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy, Legnica 1999 r.
- 3) Prezentowane rozważania wynikają z badań przeprowadzonych przez autorkę w ramach prac nad rozprawą doktorską.
- 4) A. BROWN, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 27.
- 5) M. KOSTERA, M. WICHA, *The Divided Self of Polish State-owned Enterprises: The Culture of Organizing*, *Organization Studies* 1996 nr 17/1, s. 83–103.
- 6) B. BURNES, *Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, Pitman Publishing, Londyn 1996, s. 117.

Autorka jest doktorantką na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Edyta Plebankiewicz, Andrzej Kosecki

Nowe modele strategii przetargowej wykonawcy budowlanego

Wstęp

W związku z coraz częstszym uzyskiwaniem robót budowlanych w trybie przetargowym, wykonawca staje przed zadaniem przygotowywania ofert przetargowych. Szczególnie ważne jest właściwe określenie wysokości zysku kalkulacyjnego, czyli pewnej nadwyżki, jaką dodaje się do oszacowanych kosztów przedsięwzięcia. Decyzje tutaj podejmowane mogą rzutować w dużej mierze na ogólną kondycję przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, najczęściej są one podejmowane automatycznie, bazując jedynie na intuicji i doświadczeniu podejmującego tę decyzję. To nie wystarczy. Potrzebna jest tu pewna strategia postępowania.

Celem artykułu jest krótkie przedstawienie osiągnięć w zakresie opracowanych w ostatnich latach modeli strategii przetargowej.

Należy zaznaczyć, że istnieją pewne różnice w ujęciu składników ceny kosztorysowej w Polsce i w innych krajach. W literaturze angielskojęzycznej funkcjonuje pojęcie *margin* lub *markup*. Do obu z nich wliczany jest zysk i zazwyczaj pewna część kosztów pośrednich. Chodzi tu głównie o koszty pośrednie zarządu. W niektórych przypadkach wliczane jest tu także ryzyko (u nas uwzględniane w zysku kalkulacyjnym). W polskiej kalkulacji kosztorysowej zysk i koszty pośrednie są wyraźnie rozdzielone.

Pojęcie *margin* lub *markup* jest najbardziej zbliżone do pojęcia marży. Według „Małej Encyklopedii Ekonomicznej”, marża jest to „różnica między ceną sprzedaży a ceną zakupu towaru. Marża jest elementem składowym ceny. Wysokość marży powinna wystarczyć na pokrycie kosztów przedsiębiorstwa i dać zysk.”

Mimo że w kalkulacji kosztorysowej w budownictwie pojęcie marży nie funkcjonuje, ze względu na brak precyzyjnego odnośnika tego określenia w j. polskim, w artykule angielskie *margin* lub *markup* zostanie przetłumaczone jako „marża”.

Strategia przetargowa w „klasycznym” ujęciu

Pierwsze próby zbudowania procedury, która byłaby pomocna w określeniu najważniejszej w danej sytuacji marży, pojawiły się już w latach 50. Pionierską pracą w tym zakresie jest model opracowany w 1956 r. przez L. Friedmana [3]. L. Friedman, jako pierwszy, próbował powiązać prawdopodobieństwo wygrania przetargu z wprowadzoną do oferty przetargowej wartością marży. W późniejszych la-

tach powstało bardzo wiele różnych modeli strategii przetargowych. Jednak prawie wszystkie z nich bazowały na podobnych założeniach i posiadały pewne wady, które ograniczały ich praktyczne zastosowanie. Oto podstawowe z nich:

- jedynym uwzględnianym czynnikiem, mającym wpływ na wysokość marży, jest konkurencja (w rzeczywistości istnieje wiele innych czynników),
- zakłada się, że wykonawca dąży jedynie do maksymalizacji swoich zysków (często nie jest to jedyny cel),
- dużą wagę przywiązuje się do danych z poprzednich przetargów (czasami trudno je uzyskać, poza tym konkurenci mogą zmienić swoją strategię),
- zakłada się, że na wygranie przetargu ma wpływ jedynie cena (przetarg nie zawsze wygrywa oferta najniższa).

Pierwszym krokiem do sformułowania modeli strategii przetargowych, bardziej dostosowanych do praktyki, było wyselekcjonowanie czynników mających wpływ na podjęcie decyzji o wysokości marży wprowadzonej do oferty przetargowej. Próbę takiej selekcji podjęli I. Ahmad i I. Minkarah [1]. Przeprowadzili oni wśród wykonawców amerykańskich ankietę, mającą na celu uszeregowanie pod względem ważności czynników branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wysokości marży. Podobne badania przeprowadził A. Shash [7] w Wielkiej Brytanii. Badania te były pomocne w opracowaniu modeli krótko scharakteryzowanych poniżej.

Model powstały na podstawie teorii zbiorów rozmytych

W roku 1998 ukazała się praca A. Fayek [2], w której autorka podjęła próbę wyeliminowania podstawowych wad występujących w znanych do tej pory modelach. Wykorzystana została teoria zbiorów rozmytych i wspomaganie komputerowe, dzięki czemu powstały model strategii przetargowej dużo bardziej realistycznie ujmujący proces podejmowania decyzji.

A. Fayek zauważa, że wykonawca, startując w przetargu, może stawiać sobie wiele celów do osiągnięcia (wygranie przetargu, maksymalizacja zysków, badanie nowego rynku). Model uwzględnia wiele czynników mających wpływ na decyzję o wysokości marży. Rodzaj czynników branych pod uwagę może być różny – w zależności od specyfiki rozważanej sytuacji przetargowej, jak i indywidualnych preferencji przyjętych przez wykonawcę budowlanego. Wykonawca stosując model nie musi, tak jak to było w większości poprzed-

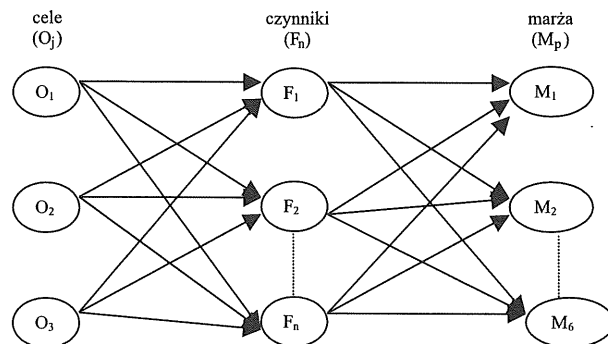
nich modeli, posiadać danych z poprzednich przetargów.

Do analiz w modelu wykorzystano teorię zbiorów rozmytych, która jest szczególnie przydatna do opisywania niejasnych i nieprecyzyjnych pojęć – takich, jakie są właśnie związane z podejmowaniem decyzji o wysokości marży.

Model A. Fayek w założeniu ma łączyć ze sobą trzy elementy: cele uczestnictwa w przetargu, czynniki mające wpływ na decyzję o wysokości zysku kalkulacyjnego i wyznaczone wartości marży. Schematycznie przedstawiono to na rys. 1.

Poszczególnym elementom przypisuje się odpowiednie wagi, a następnie łączy je relacjami rozmytymi, z których są budowane złożenia relacji rozmytych. (Szczegółowy opis modelu można znaleźć w [2], a także wraz z przykładem odnoszącym się do warunków polskich, w [4]).

W wyniku uzyskujemy procentowo określone zalecenia dotyczące wysokości marży wprowadzonej do przygotowanej oferty.



Rys. 1. Schemat modelu strategii przetargowej A. Fayek

Źródło: [2].

Model powstały na podstawie sieci neuronowych

Zazwyczaj w praktyce podejmując decyzje przetargowe bazuje się na doświadczeniu i wiedzy nabytych w poprzednich przetargach, starając się wykorzystać je w nowej sytuacji. Stąd myśl o zastosowaniu do budowy modelu pomagającego w podejmowaniu decyzji przetargowych – sieci neuronowych, będących narzędziem sztucznej inteligencji i w założeniu symulujących pracę ludzkiego mózgu.

Model sztucznej sieci neuronowej opiera się na dwóch podstawowych elementach: neuronach i połączeniach między nimi. Neurony są układane w kolejne warstwy, które są łączone między sobą. Sieć neuronowa zwykle zbudowana jest z kilku warstw neuronów: wejściowej, neuronów ukrytych i wyjściowej. Dotychczas opracowano wiele konstrukcji sieci, różniących się organizacją, a głównie: liczbą warstw i sposobem połączeń. Proces przetwarzania informacji przez sieć odbywa się równolegle i polega na tym, że każdy neuron działa jako mały niezależny automat, który na bieżąco oblicza sumę wag impulsów i generuje na swoim wyjściu odpowiednią wartość, która jest przesyłana do innych neuronów.

Najważniejszym problemem związanym z sieciami neuronowymi jest ich uczenie, które polega na dobieraniu wag połączeń między neuronami w taki sposób, aby sieć potrafiła prawidłowo rozwiązać zadane problemy. Jedną z wartościowych cech sieci neuronowych jest zdolność uogólniania nauczonych pojęć, co pozwala im reagować na nowe sytuacje. Po nauczaniu się na pewnym zbiorze przykładów jakiejś zależności, sieci potrafią prawidłowo rozpoznawać ten związek w nieznanych jej dotąd przypadkach.

Wymienione powyżej cechy sieci neuronowych wykorzystali O. Moselhi i T. Hegazy [5] do budowy modelu wspomagającego decyzję o wysokości marży wprowadzonej do oferty przetargowej.

Autorzy zaproponowali dwa rodzaje modeli opartych na sieciach neuronowych w postaci: sieci pojedynczej i sieci hierarchicznej.

Dane potrzebne do budowy modelu były pozyskane z badań przeprowadzonych przez I. Ahmad i I. Minakarah [1].

Model oparty na pojedynczej sieci neuronowej został zaprezentowany na rys. 2.

W celu uzyskania danych potrzebnych do przetrenowania sieci, przeprowadzono badania ankietowe wśród wykonawców z Kanady i Stanów Zjednoczonych. Dzięki nim otrzymano 65 przykładów treningowych. Po przeprowadzeniu treningu sieci, wywnioskowano, że obydwa modele sieciowe są przydatne do rozwiązywania badanego problemu. Jednak w pojedynczej sieci neuronowej uzyskiwano mniejsze błędy niż w sieci hierarchicznej. Z tego względu tę właśnie sieć wybrano do dalszych badań i nazwano ją *Hand-Crafted Net* (H-C N).

Dalsze próby poprawienia zdolności generowania wyników przez H-C N przeprowadzono wykorzystując technikę algorytmu genetycznego, jako procedury automatycznej optymalizacji sieci. Jako funkcję celu w optymalizacji sieci wprowadzono minimalizację błędów uzyskiwanego we wprowadzonych przykładach. W wyniku zastosowanej procedury uzyskano sieć, którą nazwano *GA-optimized net* (sieć optymalizowana algorytmem genetycznym).

Obydwie sieci neuronowe mają tę samą budowę (rys. 2).

Składają się z:

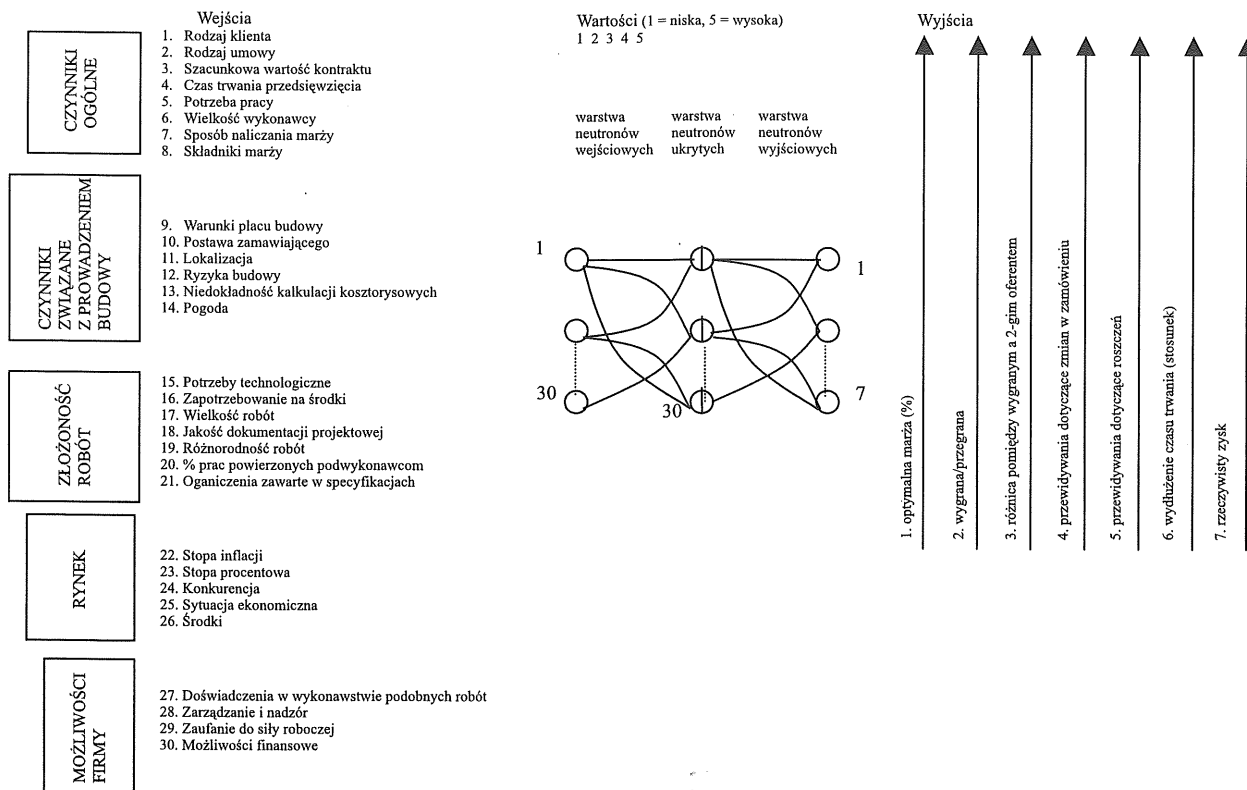
- warstwy neuronów wejściowych – 30 elementów związanych z czynnikami branżowymi pod uwagę w modelu,
- warstwy neuronów ukrytych – 30 elementów,
- warstwy neuronów wyjściowych – 7 elementów związanych z wartościami uzyskiwanymi jako wyjścia.

W modelu wykorzystuje się trzy kategorie danych:

- dane określone jako stałe przez wykonawcę,
- dane odnoszące się do przedsięwzięcia, dla którego wykonawca przygotowuje ofertę przetargową,
- dane odnoszące się do poprzednich przetargów, w których wykonawca brał udział.

Pierwsza grupa, to dane związane z uwarunkowaniami organizacyjnymi. Są one niezmiennie – bez względu na rozpatrywane przedsięwzięcie. Są to m.in.: wielkość firmy, sposób definiowania przez wykonawcę marży itp.

Druga grupa danych to pewne ogólne wymagane informacje na temat podejmowanego przedsięwzięcia,

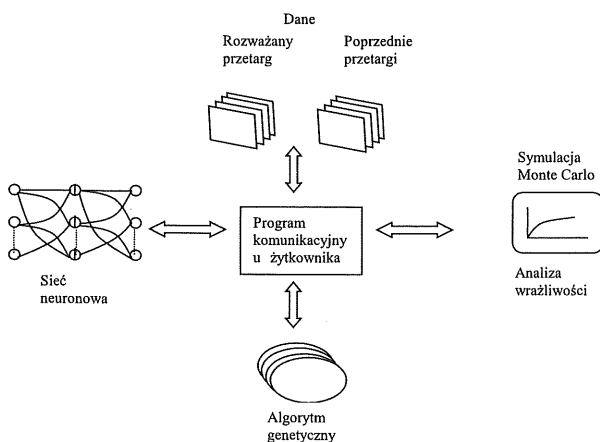


Rys. 2. Model sieci neuronowej

Źródło: [6].

a także czynniki brane pod uwagę przy ustalaniu dla niego wartości marży.

W trzeciej grupie danych wykonawca podaje informacje i oszacowania właściwe dla poprzednich przetargów, w których brał udział. Jest to ten sam rodzaj danych, które odnosiły się do nowych przedsięwzięć. Ponadto wykonawca podaje 7 elementów, które są związane z wynikami poprzednich przetargów. Te 7 elementów, to wartości uzyskiwane jako wynik operacji na modelu. Podane tutaj informacje są wykorzystywane do lepszego adaptowania sieci neuronowej do konkretnego środowiska danego wykonawcy.



Rys. 3. Schemat DBID

Źródło: [6].

Scharakteryzowane wcześniej sieci neuronowe posłużyły do budowy systemu wspomagającego decyzję (ang. DSS) – mającego na celu udzielenie pomocy wykonawcy w opracowaniu oferty przetargowej. Jako narzędzie, które może wykorzystać wykonawca opracowany program komputerowy – DBID.

Schemat DBID pokazano na rys. 3.

W skład DBID wchodzi dwie sieci neuronowe:

- *Hand – Crafted Net*; jest ona wykorzystywana do generowania populacji sieci, optymalizowanych następnie algorytmem genetycznym,
- *GA – optimized net*, która może być dostosowana do specyficznego środowiska przetargowego i jest wykorzystywana do rozwiązywania problemów związanych z nowymi przetargami.

Sieci te są komplementarne i zawarcie ich obu w programie niesie ze sobą wiele korzyści. Z jednej strony, wykonawca nie musi bazować na posiadanych danych z poprzednich przetargów. Z drugiej strony, wykonawca może dostosować model do specyficznego środowiska przetargowego, a także może porównać, jakie wyniki dają obydwie sieci.

Przy wprowadzaniu danych wejściowych do modelu, wykonawca może nie mieć pewności co do własnych oszacowań. Często też może nie mieć możliwości zebrania wszystkich potrzebnych danych. W celu analizy oszacowań wykonawcy zastosowano w programie symulację Monte Carlo. Dzięki niej możemy się dowiedzieć, jakie jest prawdopodobieństwo wygrania przetargu przy danym poziomie zysku kalkulacyjnego.

Jako wynik operacji na modelu otrzymujemy więc oszacowanie 7 elementów dotyczących danego prze-

targu (patrz rys. 1.), a także rezultaty otrzymane w wyniku analizy wrażliwości metodą Monte Carlo.

Model powstały na podstawie systemu eksperckiego

Systemy eksperckie są to programy komputerowe, które rozwiązują problemy, stosując symboliczną reprezentację wiedzy i proces wnioskowania. Ich skuteczność zależy w dużej mierze od zakodowanej w nich wiedzy o rozwiązywanym problemie. Najprostszy system ekspercki składa się z bazy wiedzy, maszyny wnioskującej i interfejsu użytkownika.

Maszyna wnioskująca jest modulem, który wykorzystuje odpowiednie sposoby wnioskowania w celu znalezienia rozwiązania problemu. Baza wiedzy jest zwykle konstruowana przez inżyniera wiedzy, który informacje eksperta z danej dziedziny zamienia na fakty i reguły. W zależności od sytuacji i charakteru problemu, wiedzę zapisuje się w różny sposób. Jednym z najczęściej stosowanych zapisów są reguły. Podstawowe reguły mają postać:

IF <warunek> THEN <konkluzja>

Baza wiedzy stanowi zatem zbiór faktów i reguł. Fakty są podstawowymi stwierdzeniami, o których wiemy, że są prawdziwe. Reguły są to natomiast zdania logiczne, które definiują pewne implikacje i służą do tworzenia nowych faktów, co w rezultacie prowadzi do znalezienia rozwiązania problemu.

A. Tavakoli i J. Utomo [8] opracowali system ekspercki o nazwie MARKUP (*Bid Markup Assistant*), który ma na celu wspomaganie decyzji przetargowej wykonawcy budowlanego dotyczącej wysokości marży. Do jego budowy wykorzystano regułę if-then. Baza wiedzy powstała na podstawie informacji zebranych z wywiadów z kosztorysantami i ekspertami z tej dziedziny, a także literatury.

Jako dane wejściowe użytkownik wprowadza wiele parametrów, które ujęto w trzy grupy:

- podstawowe parametry przedsięwzięcia:
 - nazwa przedsięwzięcia,
 - nazwisko kosztorysanta,
 - data,
 - sposób zawarcia umowy,
 - rodzaj robót,
- czynniki do ustalenia kosztów pośrednich:
 - oczekiwane roczne koszty pośrednie w dolarach,
 - oczekiwana roczna wielkość robót w dolarach,
- czynniki do ustalenia zysku:
 - oczekiwany zysk:
 - ▲ oczekiwany roczny zysk w dolarach,
 - ranking oczekiwań:
 - ▲ wielkość przedsięwzięcia,
 - ▲ lokalizacja przedsięwzięcia,
 - ▲ relacje z zamawiającym,
 - ▲ rodzaj technologii,
 - ▲ prawdopodobieństwo pozyskania,
 - ▲ uwarunkowania rynku siły roboczej,
 - ▲ uwarunkowania rynku podwykonawców,
 - ▲ jakość dokumentacji projektowej,
 - ▲ wymagana jakość nadzoru,
 - ▲ specjalne ryzyka,
 - ▲ termin ukończenia i kary umowne,

▲ czas na przygotowanie kosztorysu i oferty,

▲ potrzeba pracy,

▲ inne wyjątkowe plusy i minusy.

Wprowadzone informacje są wykorzystywane przez program do wyznaczenia dwóch składników: kosztów pośrednich i zysku.

Koszty pośrednie są wyznaczane wg wzoru:

$$\text{koszty pośrednie} = \frac{\text{oczekiwane roczne koszty pośrednie (\$)}}{\text{oczekiwana roczna wielkość robót (\$)}} \cdot \text{CF1},$$

Gdzie CF1 jest współczynnikiem korekcyjnym, otrzymanym przy uwzględnieniu takich czynników jak: rodzaj wykonawstwa – generalny wykonawca, podwykonawca, sposób zawarcia umowy – przetarg, negocjacje i rodzaj robót – nowe prace, modernizacja.

Zysk jest wyznaczany następująco:

$$\text{zysk} = \frac{\text{oczekiwany roczny zysk (\$)}}{\text{oczekiwana roczna wielkość robót}} \cdot \text{CF2},$$

Gdzie CF2 jest współczynnikiem korekcyjnym wyznaczonym na podstawie ocenę 14 czynników ujętych w grupie „ranking oczekiwań”.

Zalecana marża jest następnie wyznaczana jako suma kosztów pośrednich i zysku.

Wnioski

Wartykule przedstawiono najnowsze osiągnięcia w zakresie budowy modeli wspomagających decyzje przetargową wykonawcy budowlanego, dotyczącą wysokości marży wprowadzonej do oferty przetargowej. Krótko scharakteryzowano trzy modele: model zbudowany na podstawie teorii zbiorów rozmytych, model zbudowany na podstawie sieci neuronowych i model zbudowany na podstawie systemu eksperckiego.

Aktualnie prowadzone są prace nad budową i dostosowywaniem do polskich warunków przetargowych modelu powstałego w oparciu o teorię zbiorów rozmytych.

Andrzej Kosecki, Edyta Plebankiewicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] AHMADI, MINKARAH I., *Questionnaire survey on bidding in construction*. „Journal of Management in Engineering Division” 1988, Vol. 4, No 3, s. 229–243.
- [2] FAYEK A., *Competitive bidding strategy model and software system for bid preparation*. „Journal of Construction Engineering and Management” 1998, Vol. 124, No 1, s. 1–10.
- [3] FRIEDMAN L., *A competitive-bidding strategy*. „Operations Research” 1956, Vol. 4, s. 104–112.
- [4] KOSECKIA., PLEBANKIEWICZE., *Wspomaganie przygotowania ofert przetargowych w przedsiębiorstwie budowlanym*. „Przegląd Organizacji” 11/1998, s. 22–25.
- [5] MOSELHI O., HEGAZY T., *Markup estimation using neural network methodology*. „Computing Systems in Engineering”, 1993, Vol. 4, No 2–3, s. 135–145.
- [6] MOSELHI O., HEGAZY T., FAZIO P., *DBID: Analogy-based DSS for bidding in construction*. „Journal of Construction Engineering and Management” 1993, Vol. 119, No 3, s. 466–479.
- [7] SHASH A., *Factors considered in tendering decisions by top UK contractors*. „Construction Management and Economics” 11/1993, s. 111–118.
- [8] TAVAKOLIA., UTOMO J., *Bid markup assistant: an expert system*. „Cost Engineering Journal” 31, 1989, s. 28–33.

Autorzy – dr hab. inż. Andrzej Kosecki, mgr inż. Edyta Plebankiewicz – Instytut Technologii i Organizacji Budownictwa Politechniki Krakowskiej.

Dariusz Zarzecki

Wycena wartości niematerialnych i prawnych

Istota wartości niematerialnych i prawnych

W czasach postępującej globalizacji gospodarki oraz zanikania kolejnych barier i utrudnień w wolnym handlu i przepływie kapitału, okazuje się, że coraz większą rolę odgrywają wartości niematerialne i prawne. Właściwie każdy inwestor dysponujący odpowiednim kapitałem może wybudować fabrykę odzieży, browar czy wytwórnię filmową, jednak nie każdy może je sprzedawać pod nazwą Wrangler, Carlsberg czy Disney. Nie każdy inwestor promujący swój produkt osiągnie sukces rynkowy, gdyż z różnych statystyk wynika, że średnio udaje się to zaledwie co siódmemu.

Tworzenie wartości niematerialnych i prawnych stało się źródłem pokaźnych dochodów dla wielu podmiotów, które wykorzystują je w drodze dzierżawy bądź przenoszenia własności¹⁾. Kluczową kwestią wydaje się wykreowanie produktu bądź usługi, które zdobędą poparcie szerokiego grona klientów i wpiszą się w ich świadomość możliwie na jak najdłuższy okres. Oznacza to konieczność dotarcia do potencjalnych odbiorców i sprzedania im informacji o oferowanych dobrach, tak aby przestały być one anonimowe. Dzięki temu konsumenci znajdują punkty odniesienia w świecie przesyconym mnogością sprzedawanych produktów i usług.

Według ekspertów ds. marketingu i reklamy, w niedalekiej przyszłości o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku decydować będzie marka, jako najwartościowszy i najważniejszy składnik majątku firmy²⁾. W takim kontekście posiadanie aktywów materialnych, w postaci zakładów produkcyjnych czy fabryk, zostanie zepchnięte do roli drugoplanowego czynnika wpływającego na odniesienie sukcesu. Środkiem do pokonania konkurencji będą rynki zbytu na oferowane produkty i usługi, a jedynym sposobem na to, by mieć rynki, jest posiadanie dominujących na nim marek.

Występuje wiele problemów związanych z definiowaniem, identyfikacją, pomiarem i wyceną wartości niematerialnych i prawnych. Aby uznać, że mamy do czynienia z wartością niematerialną w sensie ekonomicznym, muszą być spełnione pewne warunki. Wartością niematerialną można w szczególności określić takie aktywa, które³⁾:

- mogą być jednoznacznie zidentyfikowane i opisane,
- są prawnie potwierdzone i chronione,
- są przedmiotem prawa własności, które może być transferowane,
- mogą być potwierdzone jakimś materialnym dowodem (dokumentem) istnienia (na przykład umowa licencyjna, dowód rejestracji),
- zostały stworzone lub zaczęły funkcjonować w ściśle określonym czasie lub jako wynik jednoznacznie określonych zdarzeń,

- mogą być unicestwione, zaniknąć lub wygasnąć w ściśle określonym czasie lub w wyniku jednoznacznie określonych zdarzeń.

Zjawiska ekonomiczne, które nie spełniają specyficznych, wymienionych wyżej, atrybutów, nie mogą być zakwalifikowane jako aktywa niematerialne. Niektóre zjawiska ekonomiczne są ze swej natury opisowe, nie posiadają jednak charakterystycznych elementów pozwalających uznać je za aktywa niematerialne. Takie opisowe zjawiska ekonomiczne, nie kwalifikujące się jako aktywa niematerialne, mogą w szczególności obejmować⁴⁾:

- udział w rynku,
- wysoką rentowność,
- brak regulacji prawnych (lub – przeciwnie – istnienie regulacji),
- pozycję monopolistyczną,
- potencjał rynku (możliwości wzrostu).

Niemniej, wymienione wyżej charakterystyki opisowe mogą wskazywać, że rozpatrywane aktywa niematerialne danego biznesu mają faktycznie znaczącą wartość ekonomiczną.

Z księgowego punktu widzenia, w warunkach polskich pojęcie wartości niematerialnych i prawnych określają obowiązujące przepisy w tym zakresie. Definicje wartości niematerialnych i prawnych podaje m.in. ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. Nr 121, poz. 591), rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 stycznia 1997 r. w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych (Dz.U. Nr 6, poz. 35) oraz rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 stycznia 1999 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych (Dz.U. Nr 6, poz. 39).

Ustawa o rachunkowości definiuje pojęcia wartości niematerialnych i prawnych w art. 3 ust. 1 pkt. 13 i obliuguje do umieszczenia ich w bilansie w aktywach pod pozycją majątek trwałe. Są one definiowane również co do ich wartości⁵⁾. W ustawie i załączniku do ustawy oraz w rozporządzeniu wartości niematerialne i prawne są określane jako:

- prawa majątkowe (prawo użytkowania wieczystego gruntu, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu, prawo autorskie, prawo do projektów, wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów zdobniczych, licencji),
- programy komputerowe,
- koszty założenia spółki,
- koszty prac rozwojowych,
- wartość firmy,
- *know-how*,
- inne wartości niematerialne i prawne,
- zaliczki na poczet wartości niematerialnych i prawnych.

Przedstawiona definicja wartości niematerialnych i prawnych pozwalająca na ujęcie ich w księgach rachunkowych wydaje się dość wąska i nie uwzględnia złożoności działalności gospodarczej. Dokładna analiza zapisów zawartych w przywołanych aktach prawnych potwierdza tezę o ich niekompletności. Można wskazać, na przykład, na zawężenie prac rozwojowych do obszaru nowych technologii produkcyjnych, a pominięcie tak ważnej dziedziny, jak procedury sprawnego zarządzania, które mogą być zarówno przedmiotem obrotu, jak i źródłem przyszłych zysków przedsiębiorstwa. Innym przykładem może być pojęcie „wartość firmy”, które na potrzeby ustalenia sposobu amortyzacji zostało zdefiniowane w sposób następujący⁶⁾:

„Wartość początkową firmy stanowi nadwyżka ceny nabycia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części nad wartością rynkową środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych wchodzących w skład nabytego, przyjętego do odpłatnego korzystania albo wniesionego do spółki przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części, odpowiednio z dnia nabycia, przyjęcia do korzystania albo wniesienia do spółki, powiększoną i łączną wartość składników mienia nie będących środkami trwałymi ani wartościami niematerialnymi i prawnymi, wynikającą z ksiąg przedsiębiorstwa lub zorganizowanej części jego mienia zbywanego, oddawanego do odpłatnego korzystania albo wnoszonego do spółki.”

Można więc przyjąć, że wartości niematerialne i prawne, które nie zostały wskazane w powyższym rozporządzeniu, zostaną uwzględnione w ramach terminu „wartość firmy”. Wartość firmy, czyli *goodwill* (w księgowym sensie), wykazuje się w pozycji A.I.3 aktywów. Wartość firmy stanowi nadwyżkę ceny nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej jej części nad wartością rynkową przejętych od tej jednostki w wyniku zakupu, przyjęcia do odpłatnego korzystania albo wniesienia do spółki składników majątkowych (aktywów), pomniejszoną o przejęte zobowiązania według stanu z dnia zakupu, przyjęcia do korzystania lub wniesienia do spółki. Przejęte składniki majątkowe wycenia się zatem nie w cenie, w jakiej figurowały one w księgach przekazującego, lecz w ich wartości rynkowej, co dotyczy przede wszystkim środków trwałych (i traktowanych z nimi na równi inwestycji rozpoczętych), wartości niematerialnych i prawnych oraz zapasów. Zwykle cena nabycia jednostki lub jej zorganizowanej części jest ustalana globalnie, bez określania w umowie wartości poszczególnych aktywów i pasywów, co rodzi potrzebę skorzystania z pomocy rzeczoznawców. Punktem wyjścia jest w takim wypadku księgowo ewidencja składników aktywów i pasywów przejętej jednostki lub jej zorganizowanej części.

Rodzaje wartości niematerialnych i prawnych

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji wartości niematerialnych i prawnych, za które uznaje się również prawa i wartości wymienione poniżej⁷⁾:

- prawa posiadane przez jednostkę, takie jak koncesje i zezwolenia na obrót gospodarczy,
- reputacja jednostki, prestiż jednostki, tradycja, wi doczyny i określony styl działania, pozytywne opinie i wyobrażenia o jednostce,
- wartość znaku graficznego, nazwy handlowej,

- koszty poniesione na szkolenia, podniesienie kwalifikacji i zdobycie wiedzy,
- wiedza, doświadczenie i kwalifikacje uczestników jednostki (kadry, pracowników, współpracowników itp.),
- *know-how*, w tym nie opatentowane ze względów bezpieczeństwa receptury,
- listy klientów, bazy danych i inne informacje o rynku,
- dobrze opracowana i wdrożona do realizacji dokumentacja organizacyjna jednostki,
- szczególnie korzystnie zawarte umowy i kontrakty: handlowe, leasingowe, licencyjne,
- wykorzystywane wewnętrznie oprogramowanie aplikacyjne nie przeznaczone do obrotu.

Ogólnie akceptowany podział dzieli aktywa niematerialne na osiem kategorii⁸⁾: aktywa związane z technologią (np. zaawansowane projekty technologiczne), klientem (np. listy klientów), umową (np. lukratywne umowy z dostawcami), przetwarzaniem danych (np. oprogramowanie komputerowe), kapitałem ludzkim (np. odpowiednio przeszkolony personel), marketingiem (np. znaki towarowe), lokalizacją (np. korzyści wynikające z umów najmu) i wartością firmy, czyli tzw. *goodwill* (obecna wartość firmy).

Inna, stosunkowo popularna klasyfikacja, wskazuje na następujące wartości niematerialne i prawne⁹⁾:

- prawa,
- relacje,
- złożone wartości niematerialne,
- własność intelektualna.

W dalszej części przedstawiono typowe wartości niematerialne i prawne wchodzące w skład wymienionych wyżej grup.

Każda firma posiada szeroki wachlarz praw, począwszy od uzyskanego w procesie rejestracji prawa do prowadzenia działalności gospodarczej, poprzez prawa nabyte w związku z umowami zawartymi z innymi firmami lub organami administracji rządowej i samorządowej. Prawa te funkcjonują na podstawie pisemnych umów, określających takie szczegóły porozumienia, jak:

- charakter praw, dóbr lub usług będących przedmiotem umowy,
- okres trwania umowy,
- szczególne warunki umowy.

W obrębie kategorii praw wyróżnia się kontrakty, koncesje, certyfikaty i licencje. Kontrakty mają dla firmy wartość, gdyż dają jej prawo do pozyskiwania dóbr lub usług na korzystnych warunkach. Prosta metoda oceny kontraktu jest porównanie go z wynegocjowanymi ostatnio kontraktami danego typu. Wartość praw jest oceniana na podstawie przewagi cenowej (kosztowej) lub innych specyficznych, korzystnych elementów umowy. Wartościowe kontrakty winny zapewniać kontynuację praw, dóbr lub usług, jeśli ich podaż jest limitowana. Najbardziej popularne kontrakty obejmują¹⁰⁾:

- dzierżawę gruntów o stopie oprocentowania lub warunkach bardziej dogodnych niż oferuje to rynek,
- korzystne umowy dystrybucyjne,
- kontrakty menedżerskie ukierunkowane na zatrzymanie kluczowych pracowników,
- porozumienia kapitałowe umożliwiające dostęp do kapitału na dogodniejszych warunkach i niższym oprocentowaniu,

- polisy ubezpieczeniowe zawierane na korzystniejszych warunkach niż rynkowe,
- umowy na dostarczanie surowców, produktów i usług na dogodnych warunkach,
- licencje lub certyfikaty urzędów rządowych, które są trudne do uzyskania lub wyjątkowo kosztowne,
- prawa do sprzedaży lub użytkowania dóbr o szczególnie niskim poziomie podaży, np. prawa do dystrybucji filmów,
- porozumienia z poprzednimi właścicielami i pracownikami o zaniechaniu konkurencji,
- kontraktowe prawa franszysobiorcy do wyłączności działania na danym terytorium lub do danej grupy produktów,
- licencje na wykorzystanie własności intelektualnej prowadzące do redukcji kosztów lub zwiększenia zysków.

Umowy koncesyjne przybierają postać silną lub słabą, z tym że przymiotniki te nie mają znaczenia pejoratywnego, określają jedynie stopień, w jakim koncesjonariusz kontroluje koncesjodawcę. W umowach koncesyjnych szczególnie znaczenie ma znak firmowy, który został wykreowany i rozwinięty przez koncesjonariusza i jest wykorzystywany przez koncesjodawcę. Koncesja w formie silnej określa i kontroluje każdy element przedsięwzięcia biznesowego. Typowym przykładem może być restauracja typu *fast food*. W koncepcji tego typu wszystkie elementy – począwszy od projektu budynku, poprzez umeblowanie, oznakowanie restauracji, metody przygotowania dań, menu, a skończywszy na ubiorze personelu – są kontrolowane przez koncesjonariusza. Natomiast forma słaba umowy koncesyjnej polega na dostarczaniu przez koncesjonariusza tylko patronatu i znaku towarowego. Przykładem tej formy franszyzy może być sytuacja, w której koncesjonariusz powierza obszar, na którym mają być sprzedawane jego produkty w sposób dogodny dla koncesjodawcy¹¹.

Firmy tworzą różne relacje ze swoim otoczeniem, a jedną z najbardziej oczywistych jest relacja firmy z pracownikami. Im wyższy jest stopień specjalizacji personelu, tym większy jest koszt zastąpienia, a zatem tym większa jest wartość firmy (w sensie *goodwill*).

Każda firma posiada klientów, lecz nie każda ma ustanowione relacje z klientami. Podstawowymi nośnikami wartości w relacji z klientami jest inercja relacji i informacje dostępne na temat klienta. Pod pojęciem inercji relacji rozumie się sytuację, w której zupełnie nic lub stosunkowo niewiele można uczynić, by utrzymać klienta. Wysoki stopień bezwładności relacji z klientem doskonale ilustruje przykład punktów sprzedaży gazet, których klienci względnie łatwo mogą zmienić źródło dóbr i usługodawcę. Firmy, które potrafią związać klienta ze swoimi produktami lub usługami, charakteryzują się niskim stopniem bezwładności relacji z klientem. Wartość relacji z klientem jest w takim przypadku bardzo duża i decyduje o wartości biznesu, który w przypadku sprzedaży w związku z posiadaniem stabilnej klienteli jest wyceniany wyżej od firm, które mają niski poziom bezwładności relacji z klientem. Na szczycie skali inercji znajdują się firmy monopolistyczne, reprezentowane na przykład przez spółki dostarczające wodę pitną, których poziom sprzedaży i zysków jest względnie stały, a prawdopodobieństwo bankructwa niewielkie. Para-

doksalnie, w tym przypadku wartość relacji z klientem jest niska.

Wartościowa relacja z klientem występuje wtedy, gdy dostępne są informacje na temat klientów, w szczególności takie, jak: listy klientów, informacje kredytowe, preferencje dotyczące produktów i usług.

Firmy, które sprzedają swoje produkty za pośrednictwem dystrybutorów, mogą ustanowić z nimi relacje o szczególnej wartości. Lokalizacja przedstawicielstwa, szkolenie i jego utrzymanie stanowią znaczący koszt, stąd rzetelna współpraca z dystrybutorami zwiększa wartość przedsiębiorstwa, zwłaszcza że relacja przedstawiciel-klient może być silniejsza niż relacja firma-klient.

Złożone wartości niematerialne stanowią różnicę wartości pomiędzy określoną w wyniku wyceny wartością przedsiębiorstwa a zidentyfikowanymi aktywami finansowymi, materialnymi i niematerialnymi. Złożone wartości niematerialne tworzą:

- wartość firmy, czyli *goodwill* (*goodwill value*),
- wartość biznesu w działaniu (*going concern value*).

Wartość firmy (*goodwill*) określana jest mianem „najbardziej niematerialnego wśród aktywów niematerialnych” (*the most intangible of intangibles*). W sensie ekonomicznym *goodwill* oznacza zdolność aktywów do generowania ponadprzeciętnych zwrotów. Istotą *goodwill* w sensie księgowym (czyli w polskiej terminologii – „dodatniej wartości firmy”) jest wystąpienie wyższej ceny nabycia jednostki lub jej zorganizowanej części od wartości rynkowej składników majątkowych, pomniejszonej o ewentualne zobowiązania. Dodatnia wartość firmy jest składnikiem wartości niematerialnych i prawnych. Pozycja ta znajduje odzwierciedlenie w rachunku zysków i strat poprzez amortyzację zaliczoną do pozostałych kosztów operacyjnych (przez okres do 5 lat lub w uzasadnionym przypadku w okresie dłuższym). Odpisy amortyzacyjne są kosztem w sensie rachunkowościowym, ale nie są kosztem w sensie podatkowym i nie pomniejszają podstawy do opodatkowania.

Z kolei ujemna wartość firmy (tzw. *badwill*) pojawia się wówczas, gdy cena nabycia jednostki lub jej zorganizowanej części jest niższa od wartości rynkowej składników majątkowych, pomniejszonej o ewentualne zobowiązania. Ujemna wartość firmy jest składnikiem przychodów przyszłych okresów (grupa E pasywów). W rachunku zysków i strat jest odzwierciedlana poprzez amortyzację zaliczoną do pozostałych przychodów operacyjnych (przez okres do 5 lat lub w uzasadnionym przypadku w okresie dłuższym). Odpisy amortyzacyjne są przychodem w sensie rachunkowościowym, ale nie są przychodem w sensie podatkowym i nie podlegają opodatkowaniu¹².

Księgowy termin „wartość firmy” ma bezpośredni związek z wyceną dokonywaną na podstawie metody wartości księgowej, zwanej często metodą wartości aktywów netto. Jest to najprostsza metoda wyceny przedsiębiorstw należąca do grupy metod majątkowych. Aczkolwiek należy przypomnieć, że zdaniem niektórych analityków, szczególnie amerykańskich, nie jest to metoda wyceny, a jedynie punkt wyjścia do zastosowania metody skorygowanych aktywów netto (NAV). Niemniej w obu przypadkach odpowiednie ujęcie i interpretacja wartości przypisanej do *goodwill* może nastręczać pewne trudności.

W metodzie wartości księgowej występuje faktyczna nadwyżka ceny zapłaconej za przejmowane przedsiębiorstwo nad wartościami zapisanymi w księgach – po ich skorygowaniu przy uwzględnieniu zasad wyceny księgowej, w tym przede wszystkim tzw. zasady ostrożnej wyceny. Jeżeli zapłacona cena nie miała uzasadnienia ekonomicznego (była zbyt wysoka), wtedy wyliczony na tej podstawie *goodwill* nie będzie reprezentował rzeczywistej wartości. Nawet gdybyśmy uznali, że zapłacona cena była uzasadniona, to również i w tym przypadku nie ma pewności, że przejmujący osiągnie wyniki odpowiadające oczekiwaniom leżącym u podstaw decyzji o zakupie danego przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do metod dochodowych *goodwill* i *badwill* znajdują swój wyraz w odpowiednio wyższym lub niższym poziomie dochodu ekonomicznego. Na potrzeby wyceny dochodowej termin *goodwill* rozumiany jest jako zdolność aktywów do generowania zysków przewyższających zyski możliwe do osiągnięcia w standardowych (przeciętnych) warunkach. Miernikiem *goodwill* w takim ujęciu będzie różnica pomiędzy wynikiem wyceny dochodowej (w której założono uzyskiwanie ponadprzeciętnych zwrotów) a aktualną wartością rynkową podmiotu.

Z księgowego punktu widzenia *goodwill* oznacza różnicę pomiędzy ceną zapłaconą za przejęcie kapitału własnego a wartością księgową aktywów netto. Jeżeli przejmowana spółka oferuje pewny zwrot i daje dobre oczekiwania na przyszłość, wówczas rozbieżność pomiędzy rynkową wartością kapitału własnego a księgową wartością aktywów netto nie będzie wykazywała tendencji do obniżania się poniżej pewnego poziomu, a w wielu przypadkach będzie wykazywać tendencję wzrostową. Jeżeli przyjmiemy, że amortyzacja to proces „stopniowego obniżania w czasie wartości przypisanej do aktywów w miarę ich zużycia”, wówczas dojdziemy do wniosku, że wartość *goodwill* nie wymaga zastosowania amortyzacji. Z ekonomicznego punktu widzenia, potrzeba amortyzowania *goodwill* jest więc dość dyskusyjna. W rachunkowości przyjęto jednak zasadę amortyzowania wartości firmy. Zasada ta obowiązuje nie tylko w Polsce, ale także we wszystkich czołowych gospodarkach świata (np. USA, kraje Unii Europejskiej). Dyskusje dotyczące sposobu ujmowania „wartości firmy” w systemach rachunkowości różnych krajów zajmują wiele miejsca w literaturze z tego zakresu i nie można wykluczyć wprowadzania w omawianej materii dalszych zmian i modyfikacji.

Wartość *going concern* może być zdefiniowana jako dodatkowy składnik wartości dołączony do danej własności ze względu na jego występowanie jako część biznesu (przedsiębiorstwa) w działaniu. Z przedstawionej definicji można by wnioskować, że istnieje coś takiego, jak osobny rodzaj aktywów pod nazwą *going concern*. Miernikiem wartości *going concern* jest koszt uruchomienia poszczególnych składników aktywów, aby stały się one funkcjonującym na rynku przedsiębiorstwem. Koszty te należy powiększyć o zyski utracone w czasie bezczynności i dochodzenia do standardowego poziomu operacji gospodarczych. W domyślności wycen przedsiębiorstw przyjmuje się domyślne założenie o dalszym funkcjonowaniu firmy. Alternatywą dla założenia o kontynuacji działania jest zwykle wartość likwidacyjna.

Istnieje szczególny rodzaj aktywów niematerialnych określane jako własność intelektualna (*intellectual properties*). W przeciwieństwie do innych aktywów niematerialnych, które są wytwarzane w trakcie standardowej działalności przedsiębiorstw, własność intelektualna powstaje podczas świadomej działalności intelektualnej, która jest przypisana do konkretnych pracowników danego przedsiębiorstwa, a ponadto jest chroniona prawem. Najczęściej stosowany podział dzieli własność intelektualną na kreatywną (np. prawa autorskie) i innowacyjną (np. patenty)¹³⁾.

Termin „własność intelektualna” odnosi się zwykle do znaków firmowych¹⁴⁾, patentów, praw autorskich, *know-how*, tajemnic handlowych oraz oprogramowania komputerowego. Firma, która posiada wartości intelektualne, może samodzielnie odnosić korzyści z ich użytkowania lub uczynić z nich przedmiot sprzedaży, tak by mogły być dalej użytkowane przez inne firmy. Własność intelektualna w formie posiadanej technologii i *know-how* przyczynia się do znacznego obniżenia kosztów produkcji, a w szczególności poprzez redukcję:

- kosztów zużywanego materiału,
- kosztów pracy,
- kosztów dostawy (m.in. dzięki wytwarzaniu produktów, które są lżejsze, mniejsze i o odpowiednim kształcie),
- kosztów energii w drodze przyspieszenia procesu produkcyjnego,
- kosztów związanych z zanieczyszczaniem środowiska lub kosztów ryzyka związanego z niebezpiecznymi warunkami pracy.

Takie redukcje kosztów skutkują pojawianiem się przewagi konkurencyjnej i cenami premiovymi, które umożliwiają zdobycie pozycji lidera w danej branży i jednocześnie tworzenie barier wejścia do sektora dla nowych konkurentów.

Patenty służą legalnemu zabezpieczeniu jasno zdefiniowanych praw odnośnie do własności, głównie z zakresu szeroko rozumianej technologii, należnych ich właścicielowi. Prawo własności jest prawem pozytywnym, jednak w przypadku patentu przybiera postać negatywną, jako że wyklucza innych z użytkowania lub sprzedaży opatentowanego wynalazku¹⁵⁾.

Prawa autorskie wynikają z umowy pomiędzy autorem dzieła a podmiotem gospodarczym, który używa na jej podstawie prawo do przedruku, sprzedaży lub innej formy dystrybucji dzieła, do którego posiada prawa autorskie. Przedmiot praw autorskich winien być właściwie oznaczony, symbolem © lub słowem *Copyright* z określeniem daty pierwszej publikacji oraz właściciela praw autorskich.

Prawa autorskie obejmują :

- dzieła literackie,
- dzieła muzyczne,
- przedstawienia teatralne,
- prace choreograficzne,
- prace malarskie, graficzne i rzeźbiarskie,
- filmy fabularne i inne prace audiowizualne,
- nagrania dźwiękowe.

Inną formą własności intelektualnej jest prawo do pozytywnego rozgłosu (*right of publicity*). Prawo to wywodzi się z przekonania, że skoro obecność pewnych, dobrze znanych osób może skutkować wzrostem poziomu sprzedaży towarów lub usług, to winna być ona prawnie chroniona. Słynne nazwiska i twarze są

posiadaczami wartości niematerialnej, która będąc prawnie chroniona, ogranicza używanie ich nazwiska lub wizerunku do celów reklamowych.

Problem wyceny wartości niematerialnych i prawnych

Niespotykany wcześniej *boom* na spółki internetowe, jaki miał miejsce w ostatnich kilku latach na giełdach światowych, a także w Polsce (pierwszy kwartał 2000 roku), zrodził pytanie o fundamentalne podstawy giełdowej wyceny tego typu przedsiębiorstw. Jest to w istocie pytanie o sposoby obiektywnej wyceny spółek internetowych, a ściślej biorąc – o sposoby wyceny przypisywanych tym spółkom wartości niematerialnych¹⁶.

Do wyceny wartości niematerialnych mogą być stosowane różne metody i techniki. Opierając się na różnicach i podobieństwach tych metod, można wyróżnić trzy podstawowe sposoby analizy i wyceny wartości niematerialnych: metodę kosztową, metodę rynkową (nazywaną również metodą porównania sprzedaży) oraz metodę dochodową¹⁷.

Podjęcie kosztowe opiera się na ekonomicznej zasadzie zastąpienia, według której inwestor nie zapłaci za inwestycję więcej niż wynosi koszt realizacji inwestycji (na przykład kupno lub utworzenie) o identycznym poziomie korzyści, który może być mierzony, np. poziomem funkcjonalności, użyteczności itp. Podjęcie rynkowe opiera się na ekonomicznej zasadzie, która stwierdza, że na wolnym i nierestrykcyjnym rynku, czynniki podaży i popytu doprowadzą cenę inwestycji do stanu równowagi. Podjęcie dochodowe opiera się na ekonomicznej zasadzie antycypacji (czasami określanej jako zasada oczekiwania), według której wartość przedmiotu inwestycji (np. wartość niematerialna) równa się obecnej wartości oczekiwanego dochodu, który będzie uzyskany z tytułu posiada-

nia tegoż przedmiotu. Jak wskazuje sama nazwa, inwestor antycypuje uzyskanie określonego dochodu ekonomicznego¹⁸.

Wycena wartości niematerialnych jest swoistą sztuką, w zależności od celu i szczegółowych uwarunkowań wyceny istnieje bowiem mniejsze lub większe pole swobody i poszukiwań analityka dokonującego wyceny.

Rzeczoznawca zajmuje się wyceną rzeczy, które są postrzegane zmysłami, tymczasem analityk wyceniający wartości niematerialne – z racji niematerialnego przedmiotu wyceny – jest zmuszony do stosowania różnorodnych metod analitycznych. W Polsce metodyka wyceny nie wychodzi poza gabinety renomowanych firm konsultingowych, stąd istnieje nagła potrzeba powstania systemu kształcenia i weryfikacji kompetencji konsultantów zajmujących się wyceną wartości niematerialnych.

W tabeli 1. ujęto najważniejsze rodzaje aktywów niematerialnych i prawnych oraz rekomendowane metody ich wyceny według stopnia preferencji. Metody zalecane w pierwszej kolejności to te, od których oczekuje się dostarczenia najbardziej wiarygodnych szacunków wartości danego rodzaju aktywów. Metody zalecane w drugiej kolejności to te, które mogą być użyteczne, ale obciążone są zwykle określonymi ułomnościami. Metody te często mogą być użyteczne do testowania i wspierania (potwierdzania) wyników uzyskanych za pomocą metod zalecanych w pierwszej kolejności (jest to tzw. *sanity check*). Metody stosowane sporadycznie (tzw. *weak approaches*) to te, które mogą dostarczyć wiarygodnych szacunków wartości, o ile spełnione są pewne szczególne warunki. O wystąpieniu takich warunków mówi się wtedy, gdy możliwe jest wiarygodne wnioskowanie o wartości, w przeciwieństwie do wyników wyceny uzyskanych za pomocą standardowych metod zalecanych w pierwszej lub drugiej kolejności.

Tab. 1. Użyteczność różnych metod wyceny aktywów niematerialnych

Rodzaje aktywów niematerialnych i prawnych	Metoda zalecana w pierwszej kolejności	Metoda zalecana w drugiej kolejności	Metoda stosowana sporadycznie
Patenty i technologie	dochodowa	rynkowa	kosztowa
Znaki towarowe i marki	dochodowa	rynkowa	kosztowa
Prawa autorskie	dochodowa	rynkowa	kosztowa
Zgromadzona siła robocza	kosztowa	dochodowa	rynkowa
Systemy informacyjne	kosztowa	rynkowa	dochodowa
Produkty informatyczne	dochodowa	rynkowa	kosztowa
Sieć dystrybucji	kosztowa	dochodowa	rynkowa
Depozyty bankowe na żądanie	dochodowa	rynkowa	kosztowa
Franszyza	dochodowa	rynkowa	kosztowa
Wypracowane przez firmę procedury	kosztowa	dochodowa	rynkowa

Podsumowanie i uwagi końcowe

Do najcenniejszych aktywów będących w dyspozycji przedsiębiorstw, które odniosły sukces, należą aktywa niematerialne, reprezentowane przede wszystkim przez własność intelektualną. W gospodarce światowej można zaobserwować wyraźny trend przechodzenia od gospodarki opartej głównie na zasobach materialnych do gospodarki, w której kluczem do sukcesu jest aktywność umysłowa. Tradycyjnie silne gałęzie gospodarki, takie jak przemysł wydobywczy czy metalowy, określane często jako przemysły „dymiących kominów”, ustępują obecnie gałęziom gospodarki, których dynamizm opiera się na kapitale intelektualnym. Przemysł elektroniczny, teleinformatyczny, farmaceutyczny i rozrywkowy oraz szeroko rozumiane usługi są siłami napędowymi zachodzących zmian.

Przełom wieków jest okresem nasilonych przejęć przedsiębiorstw, w których strona przejmująca częstokroć płaci wielokrotność wartości danego biznesu, by tylko posiadać unikalne zasoby niematerialne, decydujące o przewadze konkurencyjnej: znaki firmowe, patenty, projekty badawcze, oprogramowanie komputerowe przejmowanych przedsiębiorstw. Według Billa Gatesa, założyciela spółki Microsoft, aktywami o pierwszorzędym znaczeniu w kierowanej przez niego firmie jest software – oprogramowanie komputerowe oraz zdolność Microsoftu do jego permanentnej modyfikacji i rozwoju. Aktywa te nie znajdują jednak odbicia w bilansie. Przykładowo, w USA w latach 1973–1993 średni wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej (tzw. wskaźnik cena/wartość księgowa) wyliczony dla spółek giełdowych, podwoił się. W ostatniej dekadzie lat dziewięćdziesiątych oraz na początku 2000 roku można mówić o kontynuacji tej tendencji. Trend wzrastającej roli wartości niematerialnych i prawnych może tylko przybierać na sile. Wydaje się, że dematerializacja ekonomii będzie nadal znakiem obecnych czasów, a przemysły symboliczne, takie jak tworzenie software, media, e-commerce, Internet, reklama, public relations, consulting, wiedza będą stopniowo zyskiwać przewagę nad przemysłami produkującymi dobra materialne¹⁹⁾.

Nie ulega wątpliwości, że dynamiczny rozwój Internetu zwielokrotni znaczenie wartości niematerialnych i prawnych w związku z ochroną indywidualnych oznaczeń wykorzystywanych w adresach internetowych. W tym sensie można się zgodzić z poglądem, że mamy do czynienia z rewolucją, której synonimem są używane niekiedy terminy *new economy* lub *e-economy*. Tradycyjne metody opisu i analizy przedsiębiorstw są coraz częściej zawodne. Pojawiają się bowiem problemy identyfikacji i wyceny źródeł wartości przedsiębiorstw operujących w tych nowoczesnych dziedzinach. O tym, że problemy takie istnieją, świadczy m.in. skala i gwałtowność zmian cen na spółki operujące w sektorze teleinformatycznym oraz skrajnie rozbieżne opinie ekspertów zajmujących się monitorowaniem i wyceną takich przedsiębiorstw.

Problematyka dotycząca zagadnień identyfikacji, opisu, analizy i wyceny wartości niematerialnych i prawnych będzie z pewnością przedmiotem wzmożonego zainteresowania teorii i praktyki, co wynika z ich ogromnej złożoności i równocześnie niespotykanej wcześniej dynamiki zmian.

Dariusz Zarzecki

PRZYPISY

- ¹⁾ A. PODSZYWAŁOW, D. PELC, *Wycena wartości niematerialnych i prawnych w praktyce*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 26.
- ²⁾ J. SZYDLEWSKI, *Jak wycenić znak firmowy*, „Rzeczpospolita” z dnia 21–23 sierpnia 1998.
- ³⁾ Zob. S.P. PRATT, R.F. REILLY, R.P. SCHWEIHS, *Valuing a Business. The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*. Irwin Professional Publishing, Chicago 1996, s. 536–537.
- ⁴⁾ Tamże, s. 537.
- ⁵⁾ Zgodnie z zasadą istotności, nie są uznawane za wartości niematerialne i prawne te prawa lub wartości, które mają znikomą cenę jednostkową. Przykładowo, w Polsce wszystkie prawa i wartości o cenie jednostkowej niższej niż wartość określona przez ministra finansów są bezpośrednio odnoszone w koszty.
- ⁶⁾ Pkt. 2 rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 17 stycznia 1997 r. w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych (Dz.U. Nr 6, poz. 35).
- ⁷⁾ A. KAMELA-SOWIŃSKA, *Wartość firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 64.
- ⁸⁾ S.P. PRATT, R.F. REILLY, R.P. SCHWEIHS, *Valuing a Business. The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, Irwin Professional Publishing, Chicago 1996, s. 539–540.
- ⁹⁾ G.V. SMITH, R.L. PARR, *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, Second Edition, John Wiley & Sons, New York 1994, s. 84.
- ¹⁰⁾ Tamże, s. 85–86.
- ¹¹⁾ Szerzej o rodzajach wartości niematerialnych i prawnych oraz metodach ich wyceny traktuje praca M. KOWALSKIEGO, *Wycena wartości niematerialnych i prawnych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000 (praca dyplomowa na Studium MBA napisana pod kierunkiem D. Zarzeckiego).
- ¹²⁾ Por. J. FAMIELEC, *Pojęcie wartości przedsiębiorstwa a wartości firmy*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1998, nr 5, s. 9.
- ¹³⁾ S.P. PRATT, R.F. REILLY, R.P. SCHWEIHS, *op.cit.*, s. 540.
- ¹⁴⁾ W USA problematyką wyceny znaków towarowych i marek zajmuje się wielu autorów. Por. np. G.V. SMITH, *Trademark Valuation*, New York 1997. W Polsce tematem tym zajmują się m.in. B. RIOME, *Wartość marki. Strategie marketingowe na rynku farmaceutycznym*. AE Poznań, Poznań 1998 oraz H. MRUK, A. KOPCZYŃSKA, *Metody wyceny marek*, „Przemysł Spożywczy”, 1999 nr 9.
- ¹⁵⁾ D. BURGE, *Patent and Trademark Tactics and Practice*, New York, s. 27. Podano za G.V. SMITH, R.L. PARR, *Valuation of...*, *op.cit.* 103.
- ¹⁶⁾ Zagadnienie to jest przedmiotem burzliwych dyskusji wśród analityków operujących na największych giełdach. Pojawiają się również opracowania na ten temat w polskiej literaturze naukowej. Zob. np. P. PASZKO, *Uwagi na temat specyfiki wyceny firm internetowych*. [w:] *Zarządzanie finansami – współczesne tendencje w teorii i praktyce*. Red. D. Zarzecki, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kołobrzeg, 2–4 marca 2000, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom 1, s. 165–178.
- ¹⁷⁾ G.V. SMITH, R.L. PARR, *op.cit.*, s. 139–241.
- ¹⁸⁾ Por. D. ZARZECKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 356–359.
- ¹⁹⁾ Zob. M. KOWALSKI, *Wycena wartości niematerialnych i prawnych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000 (praca dyplomowa na Studium MBA napisana pod kierunkiem D. Zarzeckiego), s. 4–6 i 52–54.

Autor: dr hab. Dariusz Zarzecki, profesor Uniwersytetu Szczecińskiego, kierownik Zakładu Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Szczeciński.

Mirostaw Haffer, Jarostaw Jan Klimiński

Certyfikat ISO 9000 to nie dekoracja

Praktyka wielu przedsiębiorstw w krajach zachodnich, gdzie rozwiązania organizacyjne bazujące na zasadach opisanych w normie ISO 9000 mają dłuższą tradycję niż w Polsce, wykazuje, że warunkiem koniecznym do codziennej pracy z normą, jest jej integracja z pozostałymi metodami zarządzania w przedsiębiorstwie. Odizolowanie systemu jakości prowadzi z upływem czasu często do rezygnacji z niego i do krytycznej oceny normy jako „kosztownej zabawy, która na co dzień przeszkadza w pracy, zamiast ją ułatwiać”. Artykuł ten przedstawia zasady integracji systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9000 w przedsiębiorstwie.

Coraz więcej przedsiębiorstw w Polsce decyduje się na wprowadzenie systemu zarządzania jakością, zorganizowanego zgodnie z zasadami zawartymi w normie ISO 9000. Motywacje towarzyszące takim decyzjom są różne: polepszenie szans w walce z konkurencją, nadzieja na wzmożenie kontaktów zagranicznych, możliwość „uporządkowania” i reorganizacji przedsiębiorstwa czy też nawet sama duma z posiadania certyfikatu.

Niestety, bywa i tak, że firmy znajdujące się w trudnej sytuacji ekonomicznej decydują się na dodatkowe wydatki związane z wprowadzeniem normy w nadziei, że pomoże to uratować je od likwidacji. W takich sytuacjach bardziej pomocne jest doradztwo finansowe czy marketingowe niż diametralne zmiany organizacyjne, które przynajmniej na początku wymagają dodatkowego nakładu czasu i pieniędzy. Decydując się na wprowadzenie zasad normy ISO 9000 należy więc pamiętać, że jest to poważny projekt obejmujący całe przedsiębiorstwo. Pozwolić może sobie na to dobrze prosperująca firma, której celem jest umocnienie swojej pozycji na rynku.

Bez względu na kondycję finansową, zaistnienie nowego systemu zarządzania jakością wiąże się zawsze z licznymi zmianami i towarzyszącymi im problemami. Wymagania normy ISO 9000 w przełożeniu na język organizatora to:

- stworzenie nowych stanowisk pracy,
- zdefiniowanie wielu nowych zadań i dokumentów oraz
- wprowadzenie nowych procedur.

Taka gruntowna ingerencja w przedsiębiorstwo zawsze wymaga rozwiązań i przemyślanych koncepcji, szczególnie, jeśli obejmuje ona wszystkie jednostki organizacyjne, a tak jest w tym przypadku. Problemy te nie kończą się wraz z wprowadzeniem systemu jakości i uzyskaniem certyfikatu, a często nawet wręcz przeciwnie, zaczynają się dopiero wtedy pojawiać. Czę-

stą przyczyną tego stanu rzeczy jest błędne sformułowanie celu, jaki zarząd firmy stawia swoim pracownikom i konsultantom: zdobycie certyfikatu, a nie wprowadzenie funkcjonującego systemu jakości jest tym, czego oczekuje dyrekcja. A przecież włączenie systemu w codzienną pracę przedsiębiorstwa, czyli jego funkcjonowanie, jest jednym z zasadniczych wymagań normy i tylko w takim przypadku zostanie przedłużona ważność certyfikatu. Pomijamy tu praktyki niektórych konsultantów oraz firm certyfikujących, którzy w celu szybkiego zarobienia pieniędzy przymykają oczy na oczywiste niedociągnięcia, aby ich klienci mogli afiszować się w prospektach reklamowych posiadaniem odpowiedniego świadectwa. Praktyka pokazuje, że takie przedsiębiorstwa działają w rzeczywistości przeciwko samym sobie. Z roku na rok rosnące nakłady w celu utrzymania takiego pozornego systemu jakości, jak i coraz częściej pojawiające się pytania klientów, nie tylko o fakt posiadania, ale i o nazwę jednostki wydającej certyfikat, w konsekwencji bardziej szkodzą firmie niż jego nieposiadanie.

Co więc czynić, by mimo problemów, których przy każdej gruntownej zmianie nie da się uniknąć, nowy system zarządzania jakością przyniósł oczekiwane efekty polegające na umocnieniu pozycji na rynku i kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa? Odpowiedź na to zasadnicze pytanie można wyrazić jednym słowem: integracja. Jeśli system zarządzania jakością będzie traktowany jako cel sam w sobie, a nie jako naturalna i integralna część organizacji przedsiębiorstwa, stanie się tylko kwestią czasu podanie w wątpliwość jego ekonomicznej sensowności. Wprowadzenie systemu zarządzania jakością wiąże się z wieloma nowymi zadaniami, których odseparowanie od pozostałych zadań przedsiębiorstwa stanowić będzie tylko dodatkowy balast biurokratyczny.

Integracja systemu jakości wg normy ISO 9000 z codzienną pracą wymaga systematycznego i metodycznego podejścia do tematu. Pomocne są tutaj standardy, metody i narzędzia bazujące na teorii organizacji i zarządzania stosowane w większości przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich. Zarówno teoria, jak i praktyka wykazują, że – wprowadzając nowe rozwiązania – należy przede wszystkim uwzględnić ich wpływ na strategicznie ważne, do poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, aspekty, tzn. na:

- cele i filozofię firmy,
- jej dotychczasowe rozwiązania organizacyjne oraz
- na funkcjonujące rozwiązania informatyczne i możliwość komputerowego wspomaganie nowych wprowadzanych właśnie zmian.



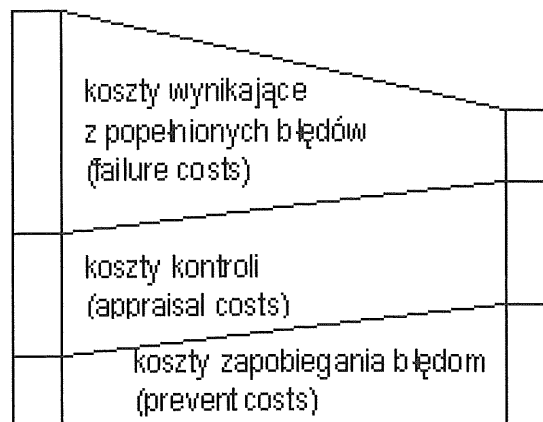
Integracja filozofii zarządzania jakością z filozofią przedsiębiorstwa

Z pojęciem jakości człowiek obcuje od zarania dziejów, a za pierwszą księgę jakości można traktować Kodeks Hammurabiego. Wprawdzie konsekwencje wynikające z zaniedbań w przestrzeganiu jakości opisane w tym kodeksie są dzisiaj nie do przyjęcia, ale waga, jaką kodeks przypisuje temu tematowi, nie budzi wątpliwości: „Jeśli zbudowany przez majstra dom był słabej konstrukcji i zawalił się, to musi go majster odbudować na koszt własny. Jeśli zawalony dom zabił właściciela, należy również zabić majstra. W przypadku śmierci niewolnika właściciela, zobowiązuje się majstra do oddania własnego niewolnika o tej samej wartości.”

W czasach współczesnych pojęcie jakości i jego rola w przedsiębiorstwie przechodziły wiele przeobrażeń. Na początku XX wieku taylorizm wpływał na jakość poprzez podział pracy i wysoką specjalizację w wykonaniu pojedynczego etapu produkcji. W takiej organizacji pracy zabrakło jednak miejsca dla odpowiedzialnego za jakość produktu końcowego. W latach 50. wprowadzono więc pojęcie kontroli jakości i stanowisko „kontrolera”. Jego rola koncentrowała się na sprawdzaniu jakości produktu opuszczającego przedsiębiorstwo. Okazało się jednak, że konsekwencje wynikające z naprawy w ten sposób znalezionych błędów nabrały nieekonomicznych wymiarów. Naturalną konsekwencją stała się rosnąca popularność tematu zapobiegania błędom. Na początku lat 60. na liniach produkcyjnych wprowadzono działania prewencyjne, które w znaczący sposób wpłynęły na zmniejszenie negatywnych skutków tworzenia wadliwych produktów. Jednak rosnąca konkurencja i złożoność produktów, malejący okres istnienia produktu na rynku oraz konieczność szybszego reagowania na zmiany rynku spowodowały, że jakość stała się ważnym strategicznym instrumentem marketingowym. Działania prewencyjne rozszerzono więc na całe przedsiębiorstwo. Charakterystyczną cechą tych zmian jest wprowadzenie tzw. polityki zera błędów oraz wpływu klienta na organizację pracy w przedsiębiorstwie. Takiemu stylowi zarządzania nadano nazwę *Total Quality Management* (TQM), czyli kompleksowe zarządzanie jakością.

Postępowanie według zasad TQM znajduje również swoje uzasadnienie ekonomiczne. Wzrost zysków w przedsiębiorstwie można osiągnąć na dwa sposoby: zwiększając obrót przy zachowaniu stałych kosztów albo redukując koszty przy stałym obrocie przedsiębiorstwa. Prawidłowe wprowadzenie zasad zarządzania jakością wspiera tę drugą możliwość. Poprzez redukcję kosztów wynikających ze złej jakości wzrasta rentowność przedsiębiorstwa (prawidłowość tę ilustruje rys. 1.).

W zarządzaniu jakością nieprzypadkowo używa się pojęcia filozofii. Nie wszystko, co wpływa na pracę przedsiębiorstwa, da się zmierzyć i wyrazić liczbami, mimo to doświadczeni menedżerowie są przekonani o decydującym wpływie takich czynników na egzystencję firmy. Tak też jest w przypadku jakości. Wprawdzie koszty wynikające z poprawy popełnionych błędów są mierzalne, ale np. konsekwencje wynikające



Rys. 1. Redukcja kosztów związanych z jakością dzięki wprowadzeniu filozofii TQM.

z niezadowolenia klienta są trudne do przewidzenia. Definiując cele i filozofię przedsiębiorstwa i wyrażając je wielkościami ekonomicznymi, takimi jak obrót czy rentowność, zapomina się o wpływie takich czynników. Należy je uwzględnić podczas integracji wymagań normy ISO 9000 z celami przedsiębiorstwa i pamiętać o tym, by każdy pracownik utożsamiał się z jej treścią. A z chwilą gdy – zapytany o definicję jakości – odpowie: „jakość jest wtedy, kiedy wraca do nas klient, a nie zakupiony przez niego produkt”, możemy być spokojni o prawidłowość działania nowego systemu.

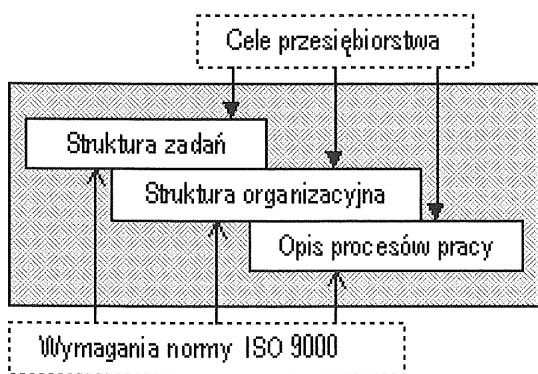
Integracja wymagań normy z organizacją przedsiębiorstwa

Słowo „total” w terminie *Total Quality Management* wskazuje na wpływ nowych rozwiązań na całe przedsiębiorstwo. Traktowanie systemu jakości jako odseparowanego tematu byłoby więc błędem mogącym doprowadzić w ekstremalnych przypadkach nawet do zagrożenia ekzystencji firmy. Mylenie tej zasady z przypisywaniem systemowi najważniejszej roli w przedsiębiorstwie i koncentracja wszystkich wysiłków na jego utrzymaniu jest równie niebezpieczne. System jakości powinien stać się oczywistą konsekwencją, wynikającą z i tak funkcjonujących zasad organizacji i zarządzania. Gdy tak się nie stanie, troska o jego utrzymanie stanowić będzie nie tylko główne zadanie pełnomocnika do spraw jakości, ale i większości załogi. A to prędzej czy później musi doprowadzić do niezadowolenia, a nawet rezygnacji z niego.

Integracja nowego systemu z organizacją przedsiębiorstwa rozpoczyna się od definicji nowego stanowiska pracy: „pełnomocnika do spraw jakości” lub uzupełnienia już istniejącego o nowe zadania. W każdej większej firmie powinien istnieć dział zajmujący się organizacją. Często połączony on jest z działem informatycznym, gdyż ten również swoim wpływem obejmuje całe przedsiębiorstwo i ściśle związany jest z jego organizacją. Idealnym rozwiązaniem przy wprowadzaniu normy ISO 9000 jest umieszczenie stanowiska pełnomocnika jakości właśnie w dziale organizacji. Następnym krokiem jest zapewnienie ścisłej współpra-

cy oraz wymiany informacji między nim i działem controllingu. W przeciwnym przypadku, nowy system jakości nie będzie w stanie dostarczać informacji o tym, jak funkcjonuje, a to uniemożliwi jego doskonalenie. Po zapewnieniu tej organizacyjnej bazy przychodzi kolej na budowę systemu jakości. Teraz wymagania normy ISO 9000 muszą stać się integralną częścią przedsiębiorstwa. Wymaga to odpowiednich metod systemowego opisu zasad organizacji i zarządzania. Pomocną tutaj jest teoria organizacji, której przedmiotem jest opracowywanie właśnie takich standardów. Zgodnie z nią, każde przedsiębiorstwo, bez względu na jego charakter czy też branżę, należy traktować w dwóch aspektach: statycznym – dotyczącym tzw. struktury przedsiębiorstwa i dynamicznym – opisującym jego procesy pracy¹⁾. Część statyczna to nic innego, jak wywodzący się ze strategicznego celu przedsiębiorstwa opis struktury zadań oraz struktury jednostek organizacyjnych (wydziałów, zespołów, stanowisk pracy) wraz z ich właściwościami (kompetencje, wymagane wykształcenie itd.) i zależnościami między nimi (przynależność do zespołu, lista przełożonych itd.). Przypisanie stanowiskom pracy zadań, uporządkowanie tych zadań w kolejności ich wykonywania oraz przyporządkowanie im niezbędnych do wykonania lub będących ich wynikiem dokumentów tworzy część dynamiczną organizacji, czyli opis procesów pracy²⁾.

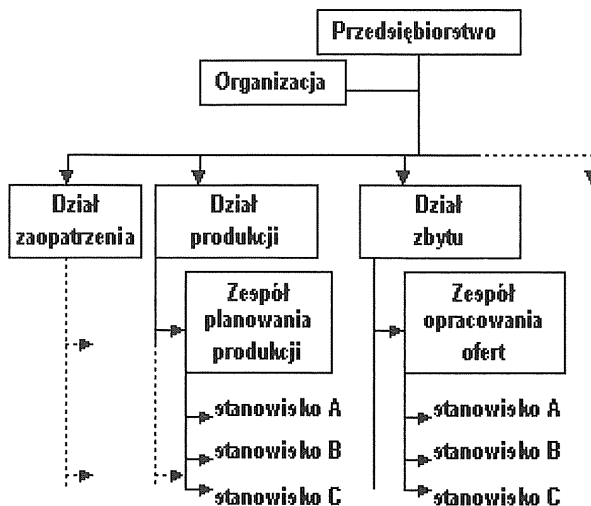
Przejmując powyższą terminologię, integracja zasad normy ISO 9000 z organizacją przedsiębiorstwa nie jest niczym innym, jak przetłumaczeniem jej na język organizatora i uzupełnieniem istniejących już struktur o nowe treści. Ramy, w które zostaną one wpisane, pozostaną niezmiennie, gdyż zostały wyznaczone przez wdrożenie standardowych metod i narzędzi. Zmiany polegają jedynie na definicji nowych lub uzupełnieniu istniejących zadań, procedur czy dokumentów, czyli jedynie na rozbudowie istniejącego modelu przedsiębiorstwa. Zagadnienie to ilustruje schematycznie rys. 2.



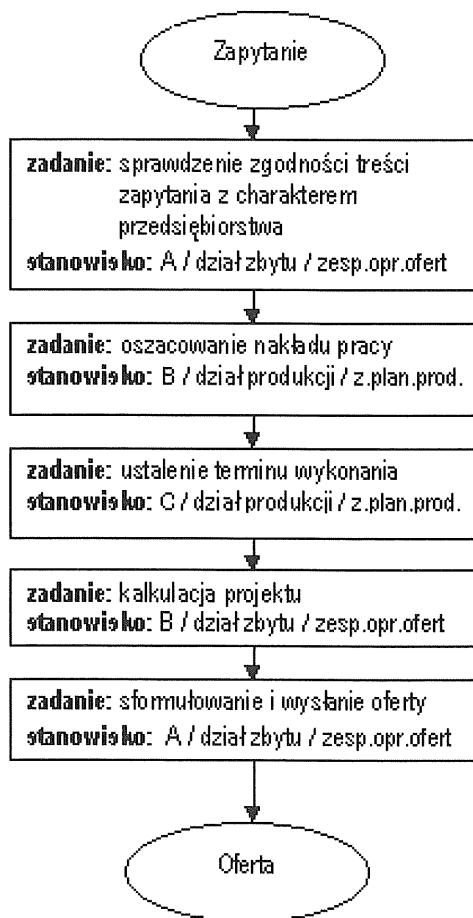
Rys. 2. Integracja wymagań normy ISO 9000 z organizacją przedsiębiorstwa

Aby zilustrować przykładem powyższy sposób pracy z normą, założymy, że mamy do czynienia z uproszczoną strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, jak na rys. 3., które stoi przed zadaniem realizacji punktu 4.3 Normy ISO 9001 i zamierza wdrożyć w życie jego treść

dotyczącą dokumentacji wszystkich wymagań klienta. Przyjmijmy, że do tej pory taki dokument w przedsiębiorstwie nie istniał i dotychczasowy proces pracy przygotowujący ofertę wyglądał jak na rys. 4.



Rys. 3. Uproszczony schemat organizacji hipotetycznego przedsiębiorstwa

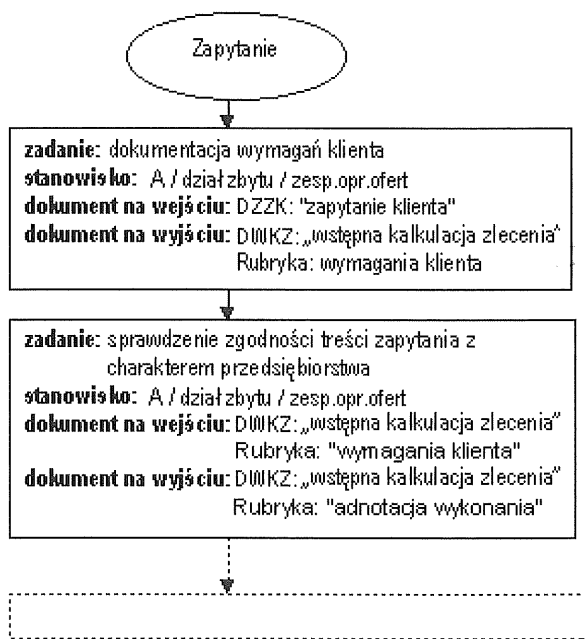


Rys. 4. Przebieg dotychczasowego procesu „opracowania oferty”

Przyjmijmy dalej istnienie w firmie systemu oznaczeń dokumentów, zgodnie z którym DZZK oznacza dokument zewnętrzny: „zapytanie klienta”, a DWKZ dokument wewnętrzny „wstępna kalkulacja zlecenia”.

Wymagania normy ISO 9000 należy czytać jak definicję zadań, które muszą być wykonane. I tak z punktu 4.3. normy wynika, że – chcąc pracować zgodnie z nią – należy: opracować procedurę przeglądu umowy z klientem, sprawdzić możliwość spełnienia wymagań klienta, zagwarantować zgodność tych wymagań sformułowanych w ofercie i w zamówieniu, a w razie różnic doprowadzić do ich wyjaśnienia, poinformować odpowiednie stanowiska pracy o ewentualnych zmianach w umowie itd.

Postulaty te, z punktu widzenia organizacji przedsiębiorstwa, to uzupełnienie struktury zadań (np. o zadanie „dokumentacja wymagań klienta”), przyporządkowanie ich stanowiskom pracy, których kompetencje odpowiadają wykonaniu tego zadania (np. stanowisku A w dziale zbytu), uzupełnienie istniejących lub definicja nowych dokumentów (np. dokument „wstępna kalkulacja zlecenia” zostanie uzupełniony o rubrykę „wymagania klienta”) oraz uzupełnienie procesu pracy „opracowanie oferty” o dodatkowy krok (np. jak na rys. 5.).



Rys. 5. Uzupełnienie procesu „opracowanie oferty”

Wprowadzenie w praktyce zmiany organizacyjne związane z wprowadzeniem zasad normy są bardziej złożone niż w tym przykładzie, jednak zasady i schemat ich wprowadzania obowiązują zawsze. Dotyczy to nie tylko przypadku normy ISO 9000, ale wszystkich działań związanych z reorganizacją przedsiębiorstwa. Księga jakości powinna stanowić tylko część książki organizatora, która zawiera obowiązujące wszystkich zasady organizacji i zarządzania. Firm, które w ten sposób doceniają rolę usystematyzowanego podejścia do problemu organizacji i zarządzania, nie zaskoczą żadne zmiany i nowinki w tej dziedzinie, które dla in-

nych stanowią często rewolucję w przedsiębiorstwie. Zdolność do szybkiej reakcji na ciągle zmieniające się warunki na rynku jest najważniejszą bronią w walce z konkurencją. Odpowiednie metody i narzędzia są konieczne, by opanować złożoność tego procesu i uniknąć pominięcia niektórych lub też redundancji innych jego elementów. Tylko w ten sposób uda się profesjonalnie wprowadzić temat zarządzania jakością (TQM) i wykorzystać jego pozytywne wpływy.

Integracja organizacji przedsiębiorstwa z rozwiązaniami informatycznymi

Ogromny wpływ informatyki na codzienne życie jest nie do podważenia. Wdziera się ona w równym stopniu w nasze życie prywatne, jak i do przedsiębiorstw. Mimo to w wielu firmach sposób jej wykorzystania pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Niestety, często decyzja wprowadzenia rozwiązań informatycznych zdominowana jest raczej argumentami o charakterze technicznym niż organizacyjnym. Tymczasem wpływają one na codzienną pracę firmy i często ogarniają swoim zasięgiem nawet całe przedsiębiorstwo. Odizolowanie tematu informatyki niesie więc ze sobą podobne niebezpieczeństwa, jak konsekwencje wynikające z separacji systemu zarządzania jakością.

Dlaczego w takim razie nie zastosować tych samych reguł w planowaniu i wprowadzeniu rozwiązań informatycznych, jak przy wdrażaniu zmian organizacyjnych? Przecież rozwiązania informatyczne winny służyć szybszemu i sprawniejszemu osiągnięciu celów firmy, które z kolei determinują organizację przedsiębiorstwa.

Takie zdefiniowanie roli informatyki charakteryzuje większe przedsiębiorstwa w Europie Zachodniej: to nie firma powinna się dopasować do rozwiązań technicznych, lecz one do jej celów i wynikających z nich zadań.

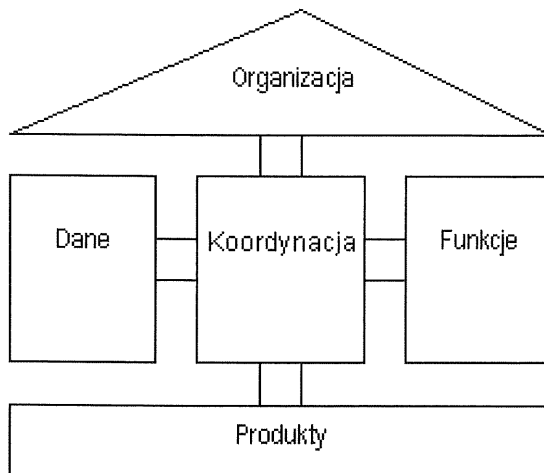
Stan ten ma swoje odzwierciedlenie organizacyjne. Działy organizacji i informatyki tworzą wspólną jednostkę, a metody opisu i analizy struktur organizacyjnych zostały rozszerzone o aspekty informatyczne. Opisany poprzednio sposób planowania i przeprowadzania zmian oraz związana z nim terminologia obowiązują oczywiście i teraz, stanowiąc bazę w pracy każdego organizatora.

Doskonałą okazją do integracji rozwiązań informatycznych i organizacyjnych oraz do usystematyzowania roli informatyki w przedsiębiorstwie jest wprowadzenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9000. Zdefiniowane w opisie organizacji zadania oraz przyporządkowanie ich stanowiskom pracy musi odpowiadać aplikacjom komputerowym ułatwiającym wykonanie tych zadań. Możliwości wynikające z pracy aplikacji w sieciach komputerowych należy wykorzystywać, odzwierciedlając zdefiniowane oraz zoptymalizowane w drodze analizy i syntezy procedury i procesy pracy.

Wspominaliśmy, że integracja zagadnień związanych z organizacją, zarządzaniem, jakością i informatyką wymaga zastosowania odpowiednich standardów, metod i narzędzi. Wynika to z kompleksowości każdego z tych tematów i zależności między nimi. Na ryn-

ku istnieje wiele narzędzi wspomagających kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednym z najbardziej znaczących jest produkt firmy IDS Scheer AG z Niemiec o nazwie ARIS³⁾. Za pomocą tego narzędzia modeluje się przedsiębiorstwo w pięciu zasadniczych aspektach:

- organizacyjnym,
- informacyjnym,
- funkcyjnym,
- produkcyjnym
- koordynacyjnym.



Rys. 6. Model przedsiębiorstwa według „ARIS“

Aspekt organizacyjny to opis jednostek przedsiębiorstwa i zależności między nimi. Sposób zbierania i przepływu informacji zawiera część informacyjna modelu. Funkcje to zadania i kolejność ich wykonania, a produkty to wynik działań pracy przedsiębiorstwa, czyli jego wyroby. Za integrację wszystkich tych elementów odpowiedzialna jest część koordynacyjna. Charakterystyczny dla tej metody jest sposób wypeł-

niania poszczególnych części modelu. Jego elementy sprawdzane są tutaj pod względem spełnienia celów przedsiębiorstwa, zgodności z koncepcją ich informacyjnego wspomagania i ich realizacji za pomocą konkretnych aplikacji komputerowych. Narzędzia, takie jak ARIS, oprócz ich funkcji systematyzujących organizację przedsiębiorstwa i ułatwiających zarządzanie jej zmianami (BPR – *Business Process Reengineering*), mają również szczególne znaczenie w planowaniu i konfiguracji zintegrowanych rozwiązań informatycznych, takich jak np. system R3 firmy SAP.

Zintegrowane traktowanie zagadnień zarządzania jest dzisiaj nieodzowne w kierowaniu przedsiębiorstwem. Praktyka wprowadzenia nowych rozwiązań wskazuje jednak na to, że wdraża się je często z potrzeby chwili, nie uwzględniając ich wpływu na całe przedsiębiorstwo. Taki sposób myślenia obserwuje się też niestety przy wdrażaniu wymagań normy ISO 9000, a przecież jest ono doskonałą okazją do uporządkowania zasad pracy lub zorganizowania ich na nowo. Zintegrowane podejście do zagadnień zarządzania zapobiega późniejszym stratom wynikającym z niekompatybilności zastosowanych rozwiązań. Dopiero wówczas mogą się spełnić nadzieje związane z wdrożeniem normy, gdyż certyfikat nadany tak przygotowanemu przedsiębiorstwu, nie jest dekoracją, która wprawdzie przyciągałaby może klientów, ale zawsze pozostałaby tylko atrapa.

Mirostlaw Haffer, Jarostaw Jan Klimiński

PRZYPISY

- ¹⁾ *Methodenlehre der Organisation*, REFA – Verband der Arbeitsstudien und Betriebsorganisation, 1985.
- ²⁾ J. SCHEEL, *Erfolgsfaktor Ablauforganisation*, Industrielle Organisation, 1990.
- ³⁾ A.W. SCHEER, *ARIS – Modellierungsmethoden. Metamodelle. Anwendungen*, Wydawnictwo Springer 1998.

Autorzy – M. Haffer prof. dr hab. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, J.J. Klimiński – prezes CHK Consulting sp. z o.o.

Jens J. Dahlgard, Kai Kristesen, Gopal K. Kanji

Podstawy zarządzania jakością

Przekład: Lesław Wasilewski

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Autorzy książki: Jens J. Dahlgard, Kai Kristesen, Gopal K. Kanji, doświadczeni naukowcy, a jednocześnie praktycy (pracownicy Århus School of Business w Danii oraz Centre for Quality and Innovation, Sheffield Hallam University w Wielkiej Brytanii) w sposób syntetyczny przedstawiają zagadnienia związane z jakością, historią problemu i podstawowe zasady kompleksowego zarządzania jakością. Prezentują próbę połączenia doświadczeń japońskich (KAIZEN) z doświadczeniami europejskimi. Część o charakte-

rze podręcznikowym uzupełniona jest opisem przypadków dwóch firm duńskich, ukazującym pełne systemowe podejście do budowy i wdrożenia polityki firmy, zmian strukturalnych i doskonalenia procesowego.

Książka napisana stosunkowo prosto, lecz bez uproszczeń, jest przeznaczona zarówno dla praktyków – menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami produkcyjnymi i usługowymi, jak i dla studentów kierunków zarządzania.

Aleksandra Krawczyńska, Dariusz Trzmielak

Pozycjonowanie produktu przy wykorzystaniu badań preferencji

Coraz częściej przedsiębiorstwa, działające na rynkach o dużej liczbie klientów rozproszonych i zróżnicowanych, zdają sobie sprawę, że nie są w stanie zaspokoić w pełni i w sposób prawidłowy potrzeb wszystkich klientów. Aby opracować skuteczny program marketingowy, firmy muszą wcześniej dokonać podziału rynku na jednorodne grupy nabywców, czyli segmenty, i zidentyfikować ze swego punktu widzenia te najbardziej atrakcyjne, które będą mogły obsłużyć efektywnie¹⁾.

Jednym z podstawowych założeń koncepcji marketingu jest ukierunkowanie działalności gospodarczej na rzecz konkretnego nabywcy, z uświadomieniem jednak faktu, że określona potrzeba konsumentów może być zaspokojona przez różne produkty, a ten sam produkt może zaspokajać różne potrzeby.

Podjęcie decyzji związanej z identyfikacją i określeniem grupy konsumentów, na rzecz której przedsiębiorstwo zamierza działać, czyli wybór rynku docelowego, stwarza możliwości lepszego dostosowania produktu do wymagań konsumentów i łatwiejszego opracowania programu działania na rynku, a w efekcie – skuteczniejszego i bardziej efektywnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej²⁾.

Następstwem wyboru rynku docelowego powinno być – po pierwsze, rozpoznanie możliwych koncepcji pozycjonowania w każdym segmencie docelowym, po drugie, wybór, rozwój i komunikowanie wybranej koncepcji³⁾, a po trzecie, stworzenie dostosowanej dla tego segmentu kombinacji zintegrowanych elementów marketingu-mix.

Ponieważ to właśnie wykreowana pozycja produktu jest zazwyczaj podstawą podejmowanych przez nabywców decyzji o zakupie, dlatego do najistotniejszych posunięć strategicznych należą te związane z pozycjonowaniem produktu.

Pozycjonowanie produktu

Pozycjonowanie produktu⁴⁾ jest procesem percepcyjnym i odbywa się w umysłach potencjalnych nabywców. Zazwyczaj nie wymaga ono zmiany w produkcie, ale dotyczy określenia sposobu jego postrzegania przez klientów w stosunku do produktów konkurencyjnych oraz sprecyzowania po-

zycji produktu, jaką przedsiębiorstwo chciałoby wykreować.

Pozycjonowanie jest to zatem działanie związane z takim sposobem prezentowania produktu, dzięki któremu zajmuje on wyróżniające i wysoko oceniane miejsce w świadomości klientów tworzących rynek docelowy.

Proces pozycjonowania jest skuteczny, gdy w jego wyniku rynek docelowy z łatwością dostrzeże jego unikalność.

Wyróżnienie może następować ze względu na charakterystykę produktu (cechy, składniki, jakość, opakowanie, użyteczność zastosowania itd.), charakterystykę producenta i użytkowników (produkt dla wybrańców, marka nr 1, użytkownikami są znane osobistości), wyjątkowość ceny (obniżona / niższa / wyższa cena) lub wizerunek (wysoka jakość, dziedzictwo marki, trwałość, egzotyka, nowość itd.)⁵⁾.

Wybór określonego kryterium pozycjonowania prowadzi do sformułowania listy potencjalnych korzyści, ważnych dla potencjalnego nabywcy⁶⁾. Następnie należy podjąć decyzję: ile i które z nich wykorzystamy w kształtowaniu sposobu prezentacji produktu. Na temat liczby korzyści, które powinny być wyeksponowane, istnieje wiele zróżnicowanych opinii. Jedne z nich zakładają, że cały wysiłek powinien być skoncentrowany na promowaniu tylko jednej, czyli wykreowanie lidera rynku pod względem danej cechy, inne zaś mówią o dwóch lub trzech. Wielowymiarowe pozycjonowanie zastosujemy wtedy, kiedy korzyści będą oceniane jednakowo wysoko, należy mieć jednak świadomość, że może to doprowadzić do trudno ocenianej pozycji produktu⁷⁾.

Istotą zdobycia przewagi konkurencyjnej przez pozycjonowanie będzie zawsze znalezienie takiego zestawu unikatowych elementów, które rynek docelowy oceni wyżej od propozycji konkurencji i których reklamowanie umożliwi znaczną penetrację rynku.

Skuteczna kampania promocyjna może te elementy wyeksponować i istotnie wpłynąć na kształtowanie w świadomości klientów sugestywnego obrazu korzyści.

Aby to jednak było możliwe, kampania musi być właściwie adresowana. Ważne jest zatem zdobycie informacji, co dla naszego rynku docelowego jest ważne

oraz na co i z jakim nasileniem klienci z tej grupy zwracają szczególną uwagę⁸⁾.

Na dostosowanie przekazu reklamowego do rynku docelowego, pozwala nam analiza *conjoint*. Umożliwia ona trafne rozpoznanie preferencji wobec wieloaspektowego przedmiotu oceny, jakim jest zbiór korzyści oferowanych przez produkt i opracowanie skutecznej strategii pozycjonowania.

Wykorzystanie analizy *conjoint*

W realnej sytuacji zakupu konsument nie dokonuje swojego wyboru na podstawie jednej korzyści. Klient rozważa wiele cech i wariantów cech zanim osądzi, czy dokonać finalnego wyboru, czy nie. Dlatego też przekaz reklamowy opieramy zazwyczaj na kilku argumentach – takich, które spełniają cele firmy. Metoda *conjoint measurement* ocenia preferowane przez klientów cechy produktu i dokonuje ich kombinacji tak, aby maksymalnie usatysfakcjonować dokonującego zakupu⁹⁾. Zatem, poprzez użycie analizy, przedsiębiorstwo może dokonać wyboru korzyści, które mogą być uwypuklone w przekazie reklamowym. Metoda *conjoint* identyfikuje najlepsze argumenty dla przekazu reklamowego przez wychwycenie tych cech, które są najważniejsze przy wyborze produktu.

Głównym celem wykorzystania metody *conjoint measurement* będzie zatem m.in. pomoc badaczowi w wybraniu inseratów reklamowych, które mogą być umieszczone w przekazie reklamowym w taki sposób, aby produkt posiadał w umysłach odbiorców pozycję, jaką pragnie mieć przedsiębiorstwo. Hipotetycznym przykładem, który zilustruje nam pozycjonowanie produktu przez przekaz reklamowy, jest jogurt.

Respondenci wybrani do próby, najczęściej przesłani są o ocenę ograniczonej liczby wariantów reklamy, które prezentowane są w kwestionariuszu wywiadu. Za pomocą skali rang lub oceny punktowej, np. od 1 do 100 oceniają oni prezentowane stymulanty¹⁰⁾. Prezentacje atrybutów do oceny przez respondentów mogą odbywać się również poprzez pokazanie ilustracji lub filmu reklamowego. Możliwe jest wtedy prezentowanie konkretnego wariantu reklamy. Można stwierdzić, że metoda obrazkowa lub oceny prototypów umożliwia porównanie konkretnych wariantów produktu. Niezbędne jest wówczas dostarczenie respondentom materiałów ukazujących, np. wzór opakowania, zdjęć produktu, a w bardziej zaawansowanym badaniu zaprezentować można przygotowane filmy reklamowe.

Metoda *conjoint measurement* dobrze spełnia swoje zadanie, kiedy mamy kilka cech prezentowanego w reklamie produktu. Dlatego też, do zobrazowania przy-

Tab. 1. Cechy i poziomy cech dla reklamy produktu – przykład: jogurt

Cechy	Poziomy cech
Styl życia	Preferujący zdrowy styl życia, preferujący rodzinny styl życia, nie wymieniana jest ta cecha
Wartości odżywcze	Małokaloryczny, z zawartością wielu witamin, bogaty bukiet owoców, nie wymieniana jest ta cecha
Smak	Owocowy, naturalny
Opakowanie	125g, 125 + 10% gratis, 125 + 25% gratis
Marka	Podkreślana marka firmy, nie wymieniana marka firmy

Tab. 2. Oceny wartości cech i korzyści poziomów cech

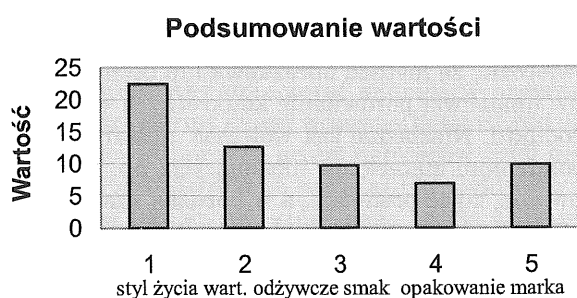
Cecha	Poziomy cech	Korzyść poziomów cech	Wartość cechy
Styl życia	Preferujący zdrowy styl życia	11,86	22,40
	Preferujący rodzinny styl życia	6,25	
	Nie wymieniana jest ta cecha	-6,15	
Wartości odżywcze	Małokaloryczny	8,35	12,60
	Z zawartością wielu witamin	3,30	
	Bogaty bukiet owoców	1,89	
	Nie wymieniana jest ta cecha	-4,56	
Smak	Owocowy	2,65	9,70
	Naturalny	5,80	
Opakowanie	125g	0,35	6,92
	125g + 10% gratis	2,25	
	125g + 25% gratis	2,30	
Marka	Wymieniona marka	4,30	9,87
	Brak marki	-3,75	

kładu wybrano pięć cech, które mogą być przedstawiane w przekazie reklamowym.

Program komputerowy¹¹⁾ następnie szacuje wartość każdej cechy i wartości dla każdego poziomu cechy.

Interpretacja zebranych danych

Z powyższych ocen wynika, że najważniejszą pożądaną przez klientów cechą jest styl życia (wartość cechy oszacowano w naszym przykładzie na 22,40). Klienci kupują produkt, aby podkreślić swój styl życia. Wartości odżywcze to druga po względem wartości cecha. Najmniejszą wagę



Rys. 1. Podsumowanie ważności cech

prezentuje opakowanie. Oznacza to, że konsumenci tę cechę w niewielkim stopniu uwzględniają przy dokonywaniu zakupu jogurtu. Na podstawie tylko ważności cech można już określić, jakie cechy powinien zawierać przekaz reklamowy, aby dobrze ukształtować pozycję produktu na rynku.

Dalsza analiza poziomów cech pozwoli uzyskać szczegółowe informacje odnoszące się do kształtowania konkretnego wariantu przekazu reklamowego. Z powyższego przykładu uzyskaliśmy informacje, że w największym stopniu preferowany jest styl życia. Nasuwa się niewątpliwie pytanie, który poziom cechy ma największą użyteczność. Zdrowy styl życia jest tym czynnikiem, który klientom daje największą korzyść (wartość 11,86) Negatywny wpływ na odbiór przekazu możemy zaobserwować w przypadku braku inseratu „styl życia” w przekazie reklamowym (wartość -6,15). Oceniając poziomy innych cech możemy zaobserwować, że duże korzyści uzyskują konsumenci zakupując jogurt małokaloryczny (wartość 8,35), naturalny (wartość 5,80) i w opakowaniu 125 g + 25% gratis. W ostatnim przypadku możemy przypuszczać, że niewiele większa liczba klientów kupi produkt, gdy zamiast opakowania 125 g + 10% gratis zastosujemy opakowanie 125 g + 25% gratis (użyteczność wzrasta wtedy z 2,25 do 2,30). Tę informację warto skonfrontować z kosztami zwiększenia wagi produktu. Możemy tu dojść do przekonania, że nie ma znaczącej różnicy w odbiorze przekazów reklamowych, które będą zawierały inseraty: opakowanie 125 + 10% gratis i 125 + 25% gratis.

Informacje, które zebraliśmy przy analizie ważności cech i korzyści (użyteczności), jakie przynoszą poziomy cech, pozwalają odpowiedzieć na pytanie: jak powinien być ukształtowany przekaz reklamowy firmy oferującej jogurt.

Inseraty przekazu reklamowego jogurtu

Zdrowy styl życia
Małokaloryczny produkt
Naturalny
Wymieniona marka

W wyniku tej analizy zmierzamy do ustalenia najbardziej pożądanego, z punktu widzenia określonych segmentów rynku, wariantu przekazu reklamowego. Możemy także dokonać konfiguracji korzyści, które powinny być wyeksponowane w przekazie reklamowym, aby wykreować pozycję produktu..

Docelowym rezultatem analizy może być:

- wskazanie względnego wpływu poszczególnych korzyści na proces podejmowania decyzji o zakupie,
- określenie potencjalnego udziału w rynku wariantów o różnej kombinacji korzyści,
- wyodrębnienie grupy potencjalnych klientów, którzy przywiązują różną rolę korzyściom oferowanym przez produkt, po to, by określić segmenty o większej lub mniejszej wrażliwości na skonstruowany przekaz,
- wskazanie na szanse rynkowe z możliwością opracowania wariantów przekazu reklamowego o takiej kombinacji korzyści, jaka jeszcze nie występuje na rynku.

Aleksandra Krawczyńska, Dariusz Trzmiełak

PRZYPISY

- ¹⁾ Ph. KOTLER, *Marketing analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 242.
- ²⁾ L. GARBARSKI, *Plasowanie – marketingowy czynnik sukcesu*, „Marketing i Rynek” nr 1, 1995, ss. 2-6.
- ³⁾ E. LESIŃSKA, *Co to jest segmentacja*, „Marketing-Mix” Wiosna, 1994, s. 23-25.
- ⁴⁾ W literaturze spotkać można także określenia: lokowanie, plasowanie.
- ⁵⁾ W. WRZOSEK, L. GARBARSKI, I. RUTKOWSKI, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 174.
- ⁶⁾ J. GARLICKI, *Pozycjonowanie produktu*, „Marketing w praktyce” nr 4, 1997, ss. 6-12.
- ⁷⁾ L. GARBARSKI, *Procedury plasowania*, „Marketing i Rynek” nr 2, 1995, s. 2-5.
- ⁸⁾ J. JERSCHINA: *Pozycjonowanie nowego produktu lub usługi na rynku z uwzględnieniem konkurencji*, „Marketing-Mix” Wiosna, 1994, s. 25-28.
- ⁹⁾ D. TRZMIELAK, *Badanie preferencji konsumentów*, „Marketing w praktyce”, nr 4, 1999, s. 25.
- ¹⁰⁾ Do analizy wybrano najpopularniejszą metodę zbierania danych – analizę pełnego profilu.
- ¹¹⁾ Zalecane programy komputerowe to: UNICON, LIN MAP, MANANOVA.

Autorzy: Aleksandra Krawczyńska i Dariusz Trzmiełak są asystentami w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego.

Jan Duraj

Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000

Wśród kilku znaczących, opracowanych w ostatnich latach pozycji z zakresu szeroko pojmowanej nauki o przedsiębiorstwie, wydana w Polskim Wydawnictwie Ekonomicznym książka Jana Duraja *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa* zajmuje miejsce szczególne. Składa się na to kilka różnej natury powodów, które spletając się, w istotnym stopniu określają jej wysoką wartość.

Jest to opracowanie autorskie, co przy rozległości i wewnętrznym zróżnicowaniu problematyki nie jest nazbyt częste. Najczęściej mamy w tym obszarze do czynienia z pracami kolektywnymi, co przy wszelkich, ogólnie znanych zaletach tej metody, skutkuje niekiedy rozmyciem koncepcji, nierównym traktowaniem poszczególnych zagadnień, zróżnicowanym językiem itd. Opracowanie autorskie stwarza szansę uniknięcia owych raf, co w przypadku omawianej pozycji w dużym stopniu osiągnięto. Osoba autora, znanego i cenionego specjalisty z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa, analizy ekonomicznej i rynku kapitałowego zagwarantowała przy tym odpowiedni poziom merytoryczny i kompleksowość opracowania – o czym bardziej szczegółowo poniżej.

Wedle deklaracji autora „praca przedstawia najważniejsze problemy ekonomiki przedsiębiorstwa, które są rozważane głównie z perspektywy ... wiedzy o zasadach, metodach, instrumentach, mechanizmach i warunkach prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa”. Ów nacisk na efektywność ekonomiczną działań gospodarczych jest w moim odczuciu zauważalny – zarówno w przyjętej konstrukcji pracy, jak – co szczególnie istotne – w toku prowadzonych w niej wywodów. Konsekwencją tego jest – przyznać trzeba, że w dzisiejszych „z informatyzowanych” czasach coraz bardziej rzadka i na pierwszy rzut oka być może nieco drażniąca – obfitość wzorów i formuł dotyczących różnorodnych obszarów i aspektów działalności przedsiębiorstwa. W typowych dziś podręcznikach z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem takiego nasilenia formuł matematycznych raczej już nie spotykamy. Koncepcja prezentacji zagadnień przyjęta przez autora ma jednak tę niezaprzeczalną zaletę, iż umożliwia czytelnikowi po pierwsze, poznanie i zrozumienie wewnętrznej struktury skomplikowanych niekiedy agregatów ekonomicznych, po drugie, prześledzenie wpływu wielu zmiennych na ich kształt, czego ani kalkulator finansowy, ani rozmaite programy komputerowe raczej nie umożliwiają.

W książce liczącej ponad 500 stron tekstu da się wyróżnić dwie zasadnicze części. Pierwsza, obejmująca rozdziały 1–3, traktuje o zagadnieniach bardziej

ogólnych, można by rzec konstytuujących ekonomikę przedsiębiorstwa, traktowaną przez autora jako „naukę o gospodarowaniu w przedsiębiorstwie, a więc naukę o warunkach, sposobach, procesach oraz instrumentach i mechanizmach efektywnego pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania zasobów” (s. 38–39). Ten, być może nieco przydługi cytat, wskazuje z jednej strony na intencję odniesienia się zarówno do systemu zarządzania, jak systemu działań rzeczowych w przedsiębiorstwie, z drugiej, na dążenie do wskazywania ścisłych powiązań ekonomiki przedsiębiorstwa z wieloma innymi dyscyplinami naukowymi, co autor w omawianej pracy rzeczywiście czyni.

Druga część pracy (rozdziały 4–10) poświęcona jest problemom ekonomiki wybranych zasobów i funkcji przedsiębiorstwa. Pomysłem – szkoda, że nie nazbyt konsekwentnie stosowanym czy też niedostatecznie eksponowanym – zarówno na konstrukcję pracy, jak treść jej poszczególnych fragmentów jest opisanie działalności przedsiębiorstwa w trzech wymiarach: funkcji zarządzania, funkcji przedsiębiorstwa oraz fazy cyklu życia przedsiębiorstwa (por. s. 48–49). Cena pod względem dydaktycznym jest tu konstatacja, iż pomimo zewnętrznego podobieństwa, tak pomyślanej trójwymiarowej perspektywy, do kostki Rubika, problemy występujące w gospodarowaniu przedsiębiorstwem mają charakter probabilistyczny i zmienny, a nie deterministyczny. Ekonomika przedsiębiorstwa jawi się zatem w tym kontekście (w jej warstwie aplikacyjnej) – z czym trudno się nie zgodzić – jako nauka bardziej o metodach i narzędziach niż rozwiązaniach.

Wybór funkcji i zasobów, którym autor poświęca drugą część książki, może być jak zwykle w tego rodzaju przypadkach przedmiotem dyskusji. Jest to zawsze wynik swego rodzaju kompromisu pomiędzy ograniczeniami dotyczącymi rozległości i głębokości prezentacji (a tym samym objętości pracy) a dążeniem do możliwie kompleksowego przedstawienia tak szerokiej problematyki. Można uznać rozwiązanie przyjęte przez autora za udane, w dostatecznie kompleksowy sposób prezentujące najbardziej istotne obszary i problemy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pewną wątpliwość budzi tu jedynie miejsce omawiania problemów ekonomiki produkcji (rozdz. 6) pomieszczonych pomiędzy rozdziałami poświęconymi problematyce gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa, a także (co jest jednak pewnie wynikiem bardziej redakcji niż celowego zamysłu) rozdzielenie problematyki finansów i kosztów pomiędzy dwa sąsiadujące ze sobą rozdziały.

Przechodząc do charakterystyki poszczególnych rozdziałów warto zwrócić uwagę na te zagadnienia, które na tle innych pozycji poświęconych ekonomice przedsiębiorstwa czy szerzej – nauce o przedsiębiorstwie, wyróżniają sposób podejścia, prezentacji itd., a także te, które budzą różnego rodzaju wątpliwości.

W rozdziale 1. *Istota przedsiębiorstwa i jego działalności* warto zwrócić uwagę na treści dotyczące jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa rozpatrywane z punktu widzenia decentralizacji i ekonomizacji działania tych jednostek. Cenne są też rozważania dotyczące ewolucji ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, pokazujące – poprzez różnorakie koncepcje, sposoby patrzenia czy wreszcie istotne dla rozwoju tej nauki postaci – drogę od przedsiębiorstwa tradycyjnego do ponowoczesnego.

Dość klasyczną, a przy tym mocno syntetyczną, jest prezentacja funkcji zarządzania przedsiębiorstwem (rozd. 2). Autor, przy całej skrótości wywodu, stara się jednak wykraczać poza ogólnie przyjęty kanon, czego przykładem może być ujęcie problematyki celów i kryteriów oceny działalności przedsiębiorstwa. Wyróżnikiem tego rozdziału jest na pewno prezentacja analizy ekonomicznej jako instrumentu ekonomiki przedsiębiorstwa, szkoda, że dość słabo nawiązująca do treści poprzedzających punktów rozdziału.

Zamykający pierwszą część pracy rozdział 3. poświęcono formom prawno-organizacyjnym i współdziałaniu gospodarczemu przedsiębiorstw. Czytelnik otrzymuje tu rzetelnie sporządzone charakterystyki poszczególnych form, uwzględniające najnowszy stan wiedzy; omówiono także problematykę prywatyzacji przedsiębiorstw. Istotną wartość dydaktyczną mają tablice charakteryzujące kapitały zasadnicze w różnych rodzajach przedsiębiorstw; lepszym jednak dla nich miejscem byłby – jak się wydaje – rozdział kolejny, gdzie problematyka kapitału przedsiębiorstwa jest jednym z głównych omawianych zagadnień. Krytycznie natomiast trzeba się odnieść do umieszczania konglomeratu pośród form współdziałania przedsiębiorstw. Jest to bowiem w tym kontekście raczej cecha (rodzaj) układu gospodarczego, niż samodzielna forma współdziałania. Sam autor zresztą (por. s. 158) charakteryzuje konglomerat jako szczególny rodzaj dywersyfikacji produkcji i usług.

O sile i wartości omawianej pozycji – przy pełnym uznaniu wysokiej jakości części pierwszej – stanowi przede wszystkim część druga.

Otwierają ją dwa rozdziały (4 i 5), w których autor rozpatruje problematykę kosztów i finansów przedsiębiorstwa ze współczesnego i właściwego gospodarce rynkowej punktu widzenia, jakim jest maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Czytelnik znajdzie tu wiele informacji dotyczących metod określania wartości przedsiębiorstwa i kształtowania wyniku finansowego. Mocną stroną rozdziału 4. są oparte na analizie stosownych formuł wywody dotyczące ekonomiki kapitału przedsiębiorstwa (szkoda, że ograniczone jedynie do spółek akcyjnych) oraz ekonomiki wspierania finansowego (dźwigni operacyjnej i finansowej). W rozdziale 5. na uwagę zasługują prowadzone na tle ekonomiki kosztów produkcji rozważania na temat prognozy rentowności i jednostkowych marż pokrycia.

Rozdział 6. pracy poświęcono ekonomice działalności marketingowej. W rozdziale tym znajdujemy wiele interesujących i cennych zagadnień – o czym za chwilę – brak tu jednak wyraźnego określenia pola ekonomiki marketingu. Ze sformułowań zawartych na stronach 265–266 można by wnosić, iż autor utożsamia funkcje marketingu i funkcje (zadania?) ekonomiki marketingu. Czy tak jest w istocie? Czy przynajmniej akcenty nie powinny tu zostać inaczej rozłożone? W rozdziale tym szczególnie warto zwrócić uwagę na sformułowane tam paradygmaty ekonomiki produktów, a także skoncentrowane na ujawnianiu i analizie rozmaitych zależności wywody dotyczące ekonomiki kanałów dystrybucji oraz ustalania i różnicowania cen na wyroby i usługi przedsiębiorstwa.

Podstawowy i typowy zestaw wiadomości dotyczących zasobów ludzkich (autor używa określenia „zasoby pracy”) oraz ekonomiki produkcji znajdujemy w rozdziałach 7. i 8. Warto podkreślić, iż dobrze się stało, że rozbudowany rozdział poświęcony ekonomice produkcji znalazł się w książce. Ekonomika przedsiębiorstwa wyrosła przecież na gruncie przedsiębiorstwa produkcyjnego, i przechodzenie – co obserwujemy – do bardziej ogólnej nauki o przedsiębiorstwie, nie powinno jednak oznaczać obserwowanego często zaniechania czy istotnego ograniczania zagadnień ekonomiki i organizacji produkcji w podręcznikach z tego zakresu. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują rozważania dotyczące problemów ekonomizacji produkcji. Czy nie lepiej jednak byłoby omawiać je w kontekście kosztów produkcji i prognozy rentowności, które omawiano w rozdziale 5.

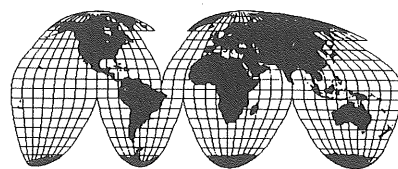
Pracę zamykają dwa rozdziały poświęcone ekonomice majątku obrotowego (rozd. 9) oraz ekonomice środków trwałych (rozd. 10). Obejmują one wszystkie najbardziej istotne zagadnienia gospodarowania tymi zasobami przedsiębiorstwa. W głównym nurcie pracy leżą tu w szczególności zagadnienia ekonomiki zapasów i niespotykane raczej w tego rodzaju opracowaniach – a bardzo ciekawie ujęte – problemy ekonomiki gospodarowania należnościami i środkami pieniężnymi przedsiębiorstwa. Zamykają pracę kwestie ekonomiki działalności inwestycyjnej, obejmujące także problematykę leasingu środków trwałych.

Autor omawianej pracy nadał jej, pomimo przede wszystkim podręcznikowego charakteru – i to traktuje jako jeden z podstawowych walorów omawianej pracy – indywidualny charakter. Jest to zapewne przede wszystkim wynik jego rozległych zainteresowań, ale także warsztatu dydaktycznego i pisarskiego. Książka jest w efekcie więcej niż dobrym i więcej niż tylko podręcznikiem, godnym polecenia adresatom, do których autor ją kieruje: studentom kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz kadrze kierowniczej przedsiębiorstw.

Sformułowane tu uwagi krytyczne, w większości o dyskusyjnym charakterze, mają na celu skierowanie uwagi autora na niektóre założenia i fragmenty pracy warte być może ponownego przemyślenia przy przygotowaniu kolejnego(-ych) wydania(-ań), na co praca z pewnością zastępuje.

prof. zw. dr hab. Henryk Jagoda
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Strategic Management Journal”

Struktura własności a kondycja ekonomiczna największych europejskich przedsiębiorstw

S. Thomsen, T. Pedersen, *Ownership structure and economic performance in the largest European companies*. „Strategic Management Journal” nr 6, 2000 s. 689–700

Steen Thomsen pracuje w Aarhus School of Business, Department of International Business w Aarhus w Danii. Torben Pedersen reprezentuje Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School w Kopenhadze.

Artykuł prezentuje wyniki badań nad wpływem struktury własności na pozycję ekonomiczną firm, jakie przeprowadzono w 435 największych przedsiębiorstwach europejskich. Autorzy odwołują się do bogatej literatury z zakresu zarządzania strategicznego oraz badań nad wpływem strategii dywersyfikacji na kondycję przedsiębiorstw.

Dotychczasowe studia wykazały, że oddzielenie funkcji kontroli od własności zachęca do dywersyfikacji. Z drugiej strony jednak, poważni udziałowcy dążąc do zwiększenia wartości firmy, mogą

wywierć silną presję na menedżerów i starać się zmniejszyć stopień zdywersyfikowania. O ile jednak badania te kładły główny nacisk na relację pomiędzy właścicielami a kadrami kierowniczą, o tyle badania największych firm europejskich dotyczą raczej roli *kategorii właścicieli*, jako ważnego wymiaru struktury własności, mającego niebagatelny wpływ na strategię i pozycję konkurencyjną firmy.

Koncentracja własności jest traktowana jako miara siły akcjonariuszy i możliwości wpływania na menedżerów. Natomiast podział na kategorie właścicieli określa zadania i sposób egzekwowania władzy. To z kolei znajduje swoje odbicie w realizacji strategii organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem stopy wzrostu, struktury kapitału, wypłaty dywidend etc. Zarówno koncentracja, jak i charakter własności są uzależnione od wielu czynników charakterystycznych dla poszczególnych krajów. Czynniki również powinny być brane pod uwagę przy formułowaniu wniosków odnośnie do regulatorów zachowań konkurencyjnych i ich wpływu na pozycję ekonomiczną firmy.

Badania największych przedsiębiorstw europejskich zakładały, iż

zależność pomiędzy koncentracją własności a kondycją firmy nie jest zależnością liniową. Oznacza to, że koncentracja własności powyżej pewnego poziomu prowadzi do bierności i jest odwrotnie proporcjonalna do wyników ekonomicznych organizacji. Ponadto, uznano że przynależność do konkretnej kategorii najważniejszych udziałowców ma bardzo duży wpływ na kondycję firmy.

Struktura własności, strategia i pozycja firmy

Standardowe założenia odnośnie do zależności pomiędzy właścicielami a menedżerami są następujące: właściciele dążą do maksymalizacji zysków (lub wartości), podczas gdy kadra kierownicza jest zainteresowana wysokimi płacami, przywilejami, satysfakcjonującymi warunkami pracy etc. Rzadko uwzględnia się w literaturze inne cele właścicieli niż osiągnięcie zysku.

Dotychczasowe badania podnoszą kwestie konsekwencji konfliktu interesów pomiędzy udziałowcami a kierownikami, w szczególności dotyczy to mechanizmów kontroli oraz stopnia dywersyfikacji. ➔

Badacze nie są zgodni co do wpływu koncentracji udziałów na dywersyfikację przedsiębiorstwa. Z jednej strony, koncentracja własności może zwiększać wartość firmy i przeciwdziałać nadmiernemu zróżnicowaniu działań. Potwierdzeniem są chociażby badania, jakie prowadzili Amihud i Lev (1981), gdzie jednoznacznie wykazano, iż firmy o dużej koncentracji udziałów mniej były skłonne do angażowania się w fuzje lub wykupy w branżach nie związanych z podstawową działalnością. Potwierdzeniem tego podejścia są również badania nad zależnością pomiędzy strukturą własności a procesami restrukturyzacyjnymi. Koncentracja udziałów sprzyja sprzedaży jednostek biznesowych nie powiązanych z podstawową działalnością firmy. Z drugiej strony, istnieją badania (np. Lane i inni, 1998), których wyniki obalają przedstawione powyżej tezy.

Drugi nurt dotyczący sposobów sprawowania władzy w firmach; koncentruje się na mechanizmach kontroli, zmuszających menedżerów do myślenia o maksymalizacji zysków. *Ceteris paribus*, więksi udziałowcy, mają większy wpływ na menedżerów i więcej władzy, aby wymusić myślenie w kategoriach wartości firmy.

We wczesnych badaniach na ten temat można było odnaleźć zdecydowany i jasny związek pomiędzy koncentracją udziałów a rentownością organizacji (zależność wprost proporcjonalna). Tymczasem, ostatnie studia na ten temat zdają się nie potwierdzać zależności liniowej pomiędzy tymi zmiennymi.

Autorzy niniejszych badań sformułowali następującą hipotezę:

I. Pozycja ekonomiczna firmy jest funkcją (najpierw rosnącą, a potem malejącą) udziałów największego właściciela

Kategorie udziałowców

Standardowe założenie co do celów właścicieli i menedżerów jest dużym uproszczeniem. Trzeba pamiętać, że wielu udziałowców to reprezentanci innych instytucji czy inwestorów. Ponadto, maksymalizacja zysków jest celem łatwym do osiągnięcia i określenia tylko w warunkach dobrze zdefiniowanego rynku. W sytuacji niepewności nawet skoncentrowani na zyskach udziałowcy będą sprzeczać się między sobą co do realizacji strategii, z powodu innego spojrzenia na kwestie ryzyka czy czasu podejmowania decyzji.

Można mówić o różnicach preferencji w zależności od typu właściciela. W największych przedsiębiorstwach europejskich daje się wyodrębnić następujące grupy właścicieli: inwestorzy instytucjonalni, banki, osoby fizyczne/rodziny, przedsiębiorstwa/korporacje, rząd. Przejdźmy do omówienia działań charakterystycznych dla każdej z tych grup:

■ **Inwestorzy instytucjonalni.** W porównaniu z innymi kategoriami właścicieli są wyspecjalizowani, myślą długofalowo, unikają przesadnego ryzyka. Ich sukces mierzy się wskaźnikami finansowymi. Ich zwykle małe udziały osłabiają zdolność wpływania na kadre zarządzającą, co prowadzi do postawienia hipotezy, o pozytywnej zależności pomiędzy wielkością udziałów inwestora instytucjonalnego a wartością firmy.

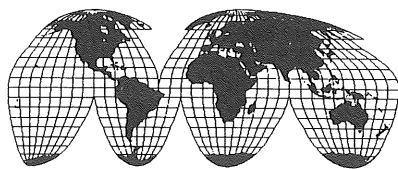
■ **Własność rodzinna** – jest zwykle związana z sytuacją, kiedy właściciele występują także w roli menedżerów. Z jednej strony, redukuje to sprzeczność interesów pomiędzy zarządzającymi a udziałowcami i pozwala na swobodną realiza-

cję strategii, co z kolei zwiększa szanse przeżycia firmy na rynku. Z drugiej zaś strony, stawia pod znakiem zapytania skuteczność mechanizmów kontroli. Rodziny-założyciele firm rzadko ryzykują utratę kontroli nad przedsiębiorstwem – nawet mimo szybkiego wzrostu organizacji. Firmy tej kategorii są mniej skłonne do podejmowania ryzyka w działaniu. Trzeba się również liczyć i z takim zagrożeniem, że rodziny mogą realizować swoje prywatne interesy kosztem udziałowców mniejszościowych.

■ **Banki** – ta forma własności, nielegalna w Stanach Zjednoczonych i rzadko spotykana w Wielkiej Brytanii, odgrywa niebagatelną rolę w tzw. modelu niemieckim. Przedsiębiorstwa, w których udziały większościowe mają banki, są zdecydowanie uprzywilejowane w grze konkurencyjnej. Firmy takie mają lepszy dostęp do kapitału, informacji i innych usług oferowanych przez banki. Badania prowadzone nad tą grupą przedsiębiorstw wykazały, że są one zarządzane racjonalnie, bez zbędnych obciążeń kredytowych.

■ **Przedsiębiorstwa** – ten rodzaj własności wiąże się z japońskim keiretsu, francuskimi strukturami holdingowymi czy szwedzkimi grupami biznesowymi. Pionowe powiązania pomiędzy firmami reprezentującymi różne elementy łańcucha wartości grają w tych strukturach główną rolę. Ten rodzaj własności bardzo ułatwia transfer wiedzy, ale jednocześnie powoduje mniejszą elastyczność przedsiębiorstw i niedokładną wzajemną kontrolę. Badania nad japońskimi keiretsu pozwalają wysnuć wniosek, że koszty w tego rodzaju powiązaniach organizacji często znacznie przewyższają korzyści z nich płynące.

■ **Rząd** – w badaniach nad tą grupą właścicieli, wskazuje się na fakt, iż rząd w swoich relacjach z przedsiębiorstwami realizuje przede



wszystkim cele polityczne. Przedsiębiorstwa państwowe są zwykle najgorzej zarządzane, jeśli wziąć pod uwagę tradycyjne mierniki sukcesu. Z drugiej strony, firmy te mają często większe szanse przeżycia na rynku.

Reasumując, określone grupy właścicieli mają różny wpływ na strategię organizacji i jej pozycję ekonomiczną. Prowadzone dotąd analizy pokazują, że inwestorzy instytucjonalni częściej koncentrują się na konwencjonalnych miernikach sukcesu. Ich relacje z firmą są też jasno określone i łatwiejsze do zdefiniowania, niż na przykład w przypadku banków (bank jest jednocześnie właścicielem i kredytodawcą).

Dotychczasowe rozważania prowadzą do sformułowania ogólnego założenia, iż różnice w kondycji firmy są funkcją różnic w kategoriach własności. Szczegółowe hipotezy przedstawiają się następująco:

II. Wartość dla udziałowców będzie wyższa, jeśli największym właścicielem będzie inwestor instytucjonalny (ale nie bank).

Hipoteza ta wynika z założenia, iż inwestorzy instytucjonalni są bardziej skoncentrowani na miernikach wartości firmy niż pozostałe grupy udziałowców. Lepiej też dają sobie radę z ryzykiem, co wynika w dużej mierze z jasno określonych relacji pomiędzy inwestorem a przedsiębiorstwem.

III. Jeśli największym właścicielem jest inwestor instytucjonalny, wartość firmy będzie się zwiększać wraz z udziałami.

Hipoteza III została sformułowana na podstawie założenia, że większy udział daje właścicielowi większe możliwości wpływania na kadre zarządzającą i zmuszania do respektowania jego interesów.

IV. Jeśli największym właścicielem jest inwestor instytucjonalny, wzrost sprzedaży będzie mniejszy niż w przypadku innych kategorii udziałowców.

Ostatnia hipoteza bezpośrednio wynika z hipotezy II i uwzględnia założenie, że poszczególne kategorie właścicieli mają inne cele. Inwestorzy instytucjonalni bardziej koncentrują się na celach związanych z wypracowywaniem zysku, niż na wzroście firmy. Podobnie też inne grupy udziałowców będą motywowane do działania przez różne cele.

Wyniki badań

W badaniach skoncentrowano się na weryfikacji hipotez o wpływie struktury własności na pozycję największych firm europejskich. Pozycja przedsiębiorstwa była mierzona za pomocą takich wskaźników finansowych, jak:

- wzrost sprzedaży,
- zwrot z aktywów (ROA) oraz
- współczynnik wartości rynkowej do wartości zaksięgowanej (M/B).

Wziąwszy pod uwagę różnice w strukturze kapitału, branży i kraju działania badanych firm, można stwierdzić, że:

■ Hipoteza I (o wpływie wielkości udziałów największego właściciela na pozycję ekonomiczną firmy) została potwierdzona tylko w przypadku dwóch ostatnich mierników pozycji przedsiębiorstwa (tj. ROA i M/B). Zależność tę rzeczywiście można opisać za pomocą funkcji najpierw rosnącej, a potem malejącej. Nie widać natomiast większego związku pomiędzy wielkością udziałów najważniejszego właściciela a wielkością sprzedaży. Warto też nadmienić, że szczególnie silną zależność pomiędzy udziałami a współczynnikiem M/B dało się zauważyć w przypadku inwestorów instytucjonalnych.

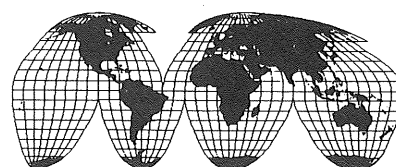
■ Przynależność do określonej grupy udziałowców była tak samo ważnym czynnikiem wpływającym na kondycję firmy, jak koncentracja udziałów. Przedsiębiorstwa, w których dominowała własność instytucjonalna, miały najwyższy współczynnik wartości rynkowej do wartości zaksięgowanej. Natomiast najwyższy wzrost sprzedaży dało się zauważyć w organizacjach, gdzie dominowała własność rodzinna.

■ Relacje pomiędzy strukturą własności a pozycją firmy są kształtowane w dużej mierze przez system, w jakim działają organizacje. I tak, wpływ inwestorów instytucjonalnych na współczynnik M/B był największy w przedsiębiorstwach działających na rynku brytyjskim.

■ Cele formułowane przez największych właścicieli różnią się w zależności od grupy, do jakiej oni należą. I tak, inwestorzy instytucjonalni swą uwagę poświęcają przede wszystkim kreowaniu wartości dla udziałowców oraz dywersyfikacji. Własność rodzinna związana jest z koncentracją na przeżyciu organizacji na rynku. Rząd częściej niż inni udziałowcy uwzględnia społeczne konsekwencje podejmowanych decyzji.

Badania pokazały, że zależności pomiędzy grupami właścicieli a sytuacją ekonomiczną firm stają się kluczem do zrozumienia *corporate governance*, zwłaszcza w Europie – ze względu na szczególnie wysoki tutaj poziom koncentracji udziałów. Zwróciły też uwagę na różnorodność i brak uniwersalności celów strategicznych. Jednocześnie wskazują kierunki przyszłych, bardziej szczegółowych badań.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



Katedra Informatycznych Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej zainicjowała w środowisku naukowym cykl konferencji na temat „Multimedia w zarządzaniu”. Pierwsza z tego cyklu krajowa konferencja „Multimedia w biznesie”, która odbyła się w marcu 1999 r. w Częstochowie, postawiła sobie za cel naturalną integrację przemysłu i nauki. Na konferencji prezentowano szeroko pojęte techniki i technologie multimedialne usprawniające zarówno prowadzenie działań gospodarczych, jak i ich nauczanie, w dwóch nurtach: naukowo-edukacyjnym (*research*) i komercyjnym (*business*).

W czasie konferencji zaprezentowano 45 referatów w nurcie *research*, wygłaszanych przez przedstawicieli krajowych i zagranicznych uczelni wyższych. W nurcie *business* wiodące przedsiębiorstwa, działające na polskim rynku, prezentowały swoje osiągnięcia w dziedzinie multimedii, m.in.: Alcatel Polska SA, TP SA Oddział Częstochowa, ComArch SA Kraków, RWT TP SA Radom, CS-Creative Solutions Warszawa, PL-tender Warszawa, ComputerLand SA, Sekom SA Warszawa, Gandalf Polska Sp. z o.o., Z.E.U.P. Pozytton Częstochowa.

Konferencji towarzyszyła wystawa zorganizowana przez firmy biorące udział w nurcie *business*.

Ogółem w konferencji udział wzięło około 1200 osób, z czego: 94 uczestników konferencji, 60 autorów i współautorów referatów w nurcie *research*, 11 firm oraz ok. 1050 osób odwiedzających wystawę towarzyszącą konferencji.

Przeprowadzono wiele wideokonferencji, m.in. z: targami CEBIT'99 w Hanowerze, londyńską filią amerykańskiej firmy PictureTel, Polsko-Amerykańskim Centrum Zarządzania w Łodzi, Uniwersytetem Warszawskim, siedzibą RWT TP SA Radom i TNOiK w Radomiu, dyspozytorem mocy Rejonu Częstochowa.

Reminiscencją tej konferencji był udział Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w międzykontynentalnej wideokonferencji na temat „Technologia nauczania XXI wieku”, która odbyła się 17 listopada 1999 r. Politechnika Częstochowska została zaproszona do grupy tak znomych uczelni, jak: University of Maryland z Baltimore, Picture Tel Learning Institute z Bostonu i Londynu, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania z Warszawy, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Warszawski, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania z Łodzi, Wyższa Szkoła Biznesu National University z Nowego Sącza oraz Uniwersytet Jagielloński.

W dniach 20–22.09.2000 odbyła się druga międzynarodowa konferencja z tego cyklu „Multimedia w biznesie 2000”. Nadzernym celem konferencji było przedstawienie nowych osiągnięć oraz dyskusja nad zadaniami wynikającymi z postępu technologicznego w technikach multimedialnych.

Forma konferencji nie uległa zmianie. Dyskusje naukowe koncentrowały się wokół referatów zgrupowanych w następujących sesjach: • Multimedia w zarządzaniu przedsiębiorstwem • Gospodarka elektroniczna • Nauczanie zarządzania i marketingu poprzez multimedia i hipermedia • Systemy zabezpieczania informacji i metody kompresji • Multimedialne technologie informacyjne • Zarządzanie informacją.

W nurcie komercyjnym, wiodące firmy prezentowały aplikacje i wdrożenia systemów multimedialnych dla przedsiębiorstw. Konferencja połączona była z wystawą urządzeń i oprogramowania.

Przeprowadzono wiele wideokonferencji, m.in. z: pawilonem polskim na Światowej Wystawie EXPO2000 w Hanowerze, miastami bliźniaczymi Częstochowy – Loreto (Włochy), Lourdes (Francja), Fátima (Portugalia), Pforzheim (Niemcy); firmą VCON w Izraelu, Polsko-Amerykańskim Centrum Zarządzania w Łodzi, Uniwersytetem Warszawskim, Uniwersytetem w Bostonie, Uniwersytetem w Żilinie, Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, siedzibą RWT TP SA w Radomiu, siedzibą Gandalf Polska Sp. z o.o. w Warszawie.

Program konferencji adresowany jest zarówno do praktyków w przemyśle, wykorzystujących nowoczesne techniki przekazu informacji i gromadzenia danych, jak i do twórców nauki, propagujących rozwiązania praktyczne.

Szczegółowe informacje dotyczące konferencji znajdują się na stronach www pod adresem <http://zim.pcz.czest.pl/biznes/index.html>.

Opr. wiceprzewodniczący
Główniej Rady Naukowej TNOiK
prof. nadzw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

BOGDAN CYUNEL (1932–1999)

W lipcu br. minęła pierwsza rocznica śmierci prof. zw. dr hab. inż. Bogdana Cyunela. Był autorem: 117 publikacji naukowych (w tym 21 opublikowanych za granicą), 12 podręczników, 5 patentów, 18 ekspertyz oraz 22 prac projektowych dla przemysłu. Był kierownikiem 40 prac naukowo-badawczych i promotorem 21 prac doktorskich. Ponadto napisał: 12 opinii dla Centralnej Komisji Kwalifikacyjnej i Komitetu Badań Naukowych, 14 recenzji prac habilitacyjnych, 29 opinii o podręcznikach i skryptach. Był prodziekanem Wydziału Inżynierii Łądowej, a także wieloletnim dyrektorem Instytutu Organizacji i Technologii Budownictwa oraz kierownikiem Katedry Technologii Produkcji Budowlanej – Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki. Ponadto był członkiem: Sekcji Mechanizacji, Organizacji i Ekonomiki Budownictwa Polskiej Akademii Nauk – Wydziału IV Nauk Technicznych; Zespołu Dydaktyczno-Naukowego przy Ministrze Szkolnictwa Wyższego; Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa; Polskiego Związku Inżynierów i Techników Budownictwa.

Bogdan Cyunel, nauczyciel akademicki, wybitny specjalista z zakresu technologii i organizacji budownictwa, urodził się i wychował w Bohiniu koło Wilna. Na Politechnice Gdańskiej w 1954 r. otrzymał dyplom inżyniera budownictwa lądowego ze specjalnością budowy dróg żelaznych. Studia kontynuował w Katowicach, tam otrzymał dyplom magistra inżyniera z zakresu organizacji, mechanizacji i ekonomiki budownictwa. Człuch się uczniem tak znakomych profesorów, jak: A. Dyżewski, J. Wąterski, L. Rowiński. To właśnie ci profesorowie zwrócili uwagę na niepospolite zdolności tego studenta i absolwenta, na jego wrodzony talent, pracowitość i upór. Kontynuował ich postulaty w inżynierii budowlanej na Politechnice Krakowskiej oraz w Biurze Projektów Budownictwa w Katowicach.

W 1962 r. Bogdan Cyunel obronił na tej uczelni pracę doktorską, a w roku 1967 uzyskał stopień doktora habilitowanego oraz stanowisko docenta. Uczył na Uniwersytecie w Belgradzie, a później w Belgii na Uniwersytecie w Liege, a także w Leningradzkim Instytucie Budownictwa. Przebywał na stażu naukowym w Moskiewskim Instytucie Budownictwa w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Budownictwa.

Od 1976 roku jako profesor nadzwyczajny, a od 1989 r. jako profesor zwyczajny wykładał wielu magistrów inżynierów i doktorów nauk technicznych, wszechpajając im zamiłowanie do rzetelnej pracy naukowej. Ktokolwiek chodził na jego wykłady, był pod wrażeniem jego wiedzy i znajomości tematu. Jednocześnie nieustannie konfrontował idealny projekt z realiami krajowymi, a także z podobnymi rozwiązaniami w innych krajach.

Cały jego dorobek sprawił, że był on poważnym autorytetem w tej skomplikowanej dziedzinie organizacji i technologii budownictwa. A obszar to ogromny. Wymaga znajomości wielu dziedzin nauki, rozeznania w zawiłościach tych systemów i ich specyfice. Bez Bogdana Cyunela trudno byłoby zrozumieć teorię technologii i organizacji budownictwa. Największą zasługą Profesora była stała obecność w historii powojennego budownictwa polskiego. Profesor był – moim zdaniem – gigantem teorii budowy modeli matematycznych stosowanych w organizacji i technologii budownictwa. Sądzę, że w ostatnim 30-leciu, Bogdan Cyunel był jedynym profesorem w Polsce, który miał najlepiej opanowany warsztat matematyczny. Profesor zyskał sobie opinię najbardziej wnikliwego i miarodajnego analizatora prac naukowych. Przyjął bardzo otwartą postawę wobec każdego, kto chciał mu zaprezentować swój sposób myślenia.

Profesor uczestniczył w krajowych konferencjach, ale również w międzynarodowych konferencjach w Anglii, Francji, Rosji, Stanach Zjednoczonych i Ukrainie.

Bogdan Cyunel rozwijał pewne koncepcje w ramach stałej współpracy z kilkoma ważnymi ośrodkami naukowo-badawczymi. Przytoczę cytat pisma rektora prof. Roberta L. Ringela oraz prorektora prof. Mirosława J. Skibniewskiego z prestiżowego Purdue University w Stanach Zjednoczonych, skierowanego do J.M. rektora Politechniki Krakowskiej: „W osobie Prof. Bogdana Cyunela Politechnika Krakowska, a także cała nauka polska, traci sławnego naukowca, inżyniera i naprawdę dobrego Człowieka. Uniwersytet Purdue traci bliskiego nam przyjaciela i orędownika wzajemnej współpracy [...]”.

Podobnej treści kondolencje przysłyły ze wszystkich uczelni technicznych, krajowych i zagranicznych, w których Profesor współpracował.

Bolesław Kulczycki