

przeгляд

organizacji 2

INOiK

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

99



- Chińczycy trzymają się mocno – rozmowa z dr BARBARĄ DURKĄ, dyrektorem Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- United States of Europe – Dariusz Teresiński 9

- Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Więcej pytań czy odpowiedzi? – Henryk Jagoda 10
- Grupa kapitałowa, jako forma gospodarcza – Bogdan Nogalski, Wiesław Golnau, Jarosław Waśniewski 13
- Menedżerowie średniego szczebla – bariera wprowadzania zmian czy kluczowy czynnik zmian – Wolf Bonsiep, Jacek Klich 18
- Niepowodzenia we wdrażaniu systemu ocen pracowniczych w świetle doświadczeń badaczy – Lidia Zbiegień-Maciąg 23

FINANSE

- Maksymalizacja efektów krótkookresowych a wybór projektów inwestycyjnych – Beniamin Włoszczowski 27

MARKETING

- Potrzeby konsumpcyjne w badaniach marketingowych – Joanna Senyszyn ... 31

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 36

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Strategia judo, czyli dynamika w czasach Internetu – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 41

KRONIKA TNOiK 44

Chińczycy trzymają się mocno

Rozmowa z dr BARBARĄ DURKĄ, dyrektorem Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego

Jak się prognozuje rozwój gospodarczy?

Za najbardziej skuteczne narzędzia prognozowania uznawane są obecnie modele ekonometryczne. Po uwzględnieniu zmiennych egzogen- i endogenicznych otrzymuje się wynik, który jest odzwierciedleniem naszej wiedzy o mechanizmach gospodarczych. W warunkach kryzysu większy nacisk należy położyć na wiedzę nie tak sparametryzowaną, a więc odwołać się do intuicji ekspertów i uzupełniać wyniki analiz ekonometrycznych lub też odpowiednio je interpretować. Ekstrapolacja trendów z przeszłości, dokonywana za pomocą narzędzi matematycznych, weryfikowana przez ekspertów, pozwala uzyskać najbardziej wiarygodne z dostępnych prognoz.

Dla przykładu, kryzys paliwowy w latach siedemdziesiątych, kiedy powstał Raport Klubu Rzymskiego i kiedy wieszczono szybkie wyczerpanie surowców energetycznych, był przykładem zjawiska, które nie zostało „przepowiedziane” przez modele ekonometryczne, ale byli wówczas eksperci, którzy ostrzegali przed możliwością załamania się koniunktury. Niestety, cechą ekspertów, która na niekorzyść odróżnia ich od ekonometrii, jest to, że zazwyczaj każdy z nich ma inne zdanie. Dlatego między innymi zawsze można znaleźć kilku takich, którzy nie zgadzają się z większością – i czasami to właśnie ta mniejszość ma rację. Niestety, nie ma na razie metody na uprzednie odróżnienie prognoz trafnych od nietrafnych – i w ten sposób kółko się zamyka.

Dyskusje i spory nie ograniczają się jednak tylko do tego, co będzie. Równie gorącym tematem jest stan obecny – czy mamy w ogóle do czynienia z kryzysem; jeśli tak, to czy jest to kryzys finansowy, czy instytucjonalny, czy może tylko recesja wzrostu? Osobiście jestem zdania, że kryzys trwa i że przeszedł ze sfery instytucjonalnej i finansowej w sferę realną. Ceny ropy naftowej w okresie od listopada '96 do listopada '98 spadły o 52%, a wyrobów przemysłowych o 29,6%. Jednocześnie obserwujemy wzrost gospodarczy – mamy zatem do czynienia z nowym zjawiskiem i na temat jego interpretacji toczą się bardzo poważne debaty. Niektórzy ekonomiści przywołują teorię długich cykli Kondratiewa, która mówi, że co 54–58 lat w gospodarce pojawiają się silne strukturalne napięcia i rozwią-



Fot. AF Contrast – Igor Śnieciński

zanie tych napięć odbywa się zazwyczaj poprzez kryzys. Nowym zjawiskiem, które od pewnego czasu przykuwa uwagę ekonomistów, jest oderwanie operacji pieniężnych od sfery realnej – przepływu towarów i usług.

Prognozowanie rozwoju w takich warunkach wymaga bardzo dużej wyobraźni – i to nie tylko ekonomicznej, ale również społecznej i politycznej. Dodatkowym wyzwaniem jest coraz silniejszy wpływ zjawisk zachodzących na odległych rynkach. Kryzys azjatycki nie powinien – wedle tego, co dotychczas wiedzieliśmy o polskiej gospodarce – wpływać na naszą sytuację, a jednak wpływa – po dziewięciu miesiącach 1998 r. mieliśmy już 2,6 mld dolarów deficytu w handlu z krajami azjatyckimi. Eksport do Korei Południowej wynosił 5 mln dolarów, a import – miliard. Podobne proporcje wystąpiły w handlu z Chinami kontynentalnymi i z Tajwanem.

Pogorszenie się warunków handlu zagranicznego i możliwość wystąpienia znacznego deficytu przewidywaliśmy już w 1997 roku. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym w gospodarce światowej w coraz większym stopniu wpływają na naszą sytuację gospodarczą. I tak na przykład skokowa dewaluacja walut na Dalekim Wschodzie powoduje nie tylko deficyt w handlu bezpośrednim z tymi krajami, ale także „wypychanie” polskiej produkcji z innych rynków, na których stajemy się automatycznie mniej

konkurencyjni. A skoro mówimy o Azji, to nie zapomnijmy też o Rosji, która jest bliżej i ma trochę większy wpływ zarówno na nas, jak i na nasze notowania w świecie.

Podstawą prognozowania jest dokładne poznanie stanu obecnego, a z tym bywa rozmaicie. Dla przykładu: dane dotyczące zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce dostępne są z trzech źródeł: GUS, NBP i PAIZ i znacznie się różnią. Różnice te są wykorzystywane przez polityków do uzasadniania rozmaitych twierdzeń, ale my chcielibyśmy wiedzieć, jaka jest rzeczywista wysokość i dynamika inwestycji zagranicznych, dlatego powołaliśmy zespół roboczy, w którym pracowali przedstawiciele tych trzech instytucji oraz nasi eksperci. W wyniku tych spotkań powstał aneks do corocznego naszego raportu „Inwestycje zagraniczne w Polsce” dotyczący metodologii opracowywania danych o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych. Próby sprowadzenia tych danych do wspólnego mianownika nie powiodły się, bo każda z wymienionych instytucji posługuje się innymi informacjami i w inny sposób je analizuje. Jednocześnie powinien istnieć sposób ich wzajemnej weryfikacji – stąd nasz aneks. Dane PAIZ-u są sporządzane na podstawie ankiet wypełnianych przez inwestorów i często mają charakter promocyjny, więc zawierają nie tylko deklaracje przyszłych inwestycji, ale także odnoszą się do maksymalnie optymistycznych scenariuszy rozwoju inwestycji. W celach promocyjnych takie dane można i należy wykorzystywać, niedobrze jednak byłoby, gdyby te projekcje stały się jedyną podstawą planowania polityki gospodarczej. Najbardziej wiarygodne dane prezentuje NBP, ponieważ informacje zbierane przez GUS są zawsze przesunięte w czasie z uwagi na cykl sprawozdawczości statystycznej, a jednocześnie rejestrowane są głównie kapitały zakładowe czy akcyjne. Z kolei dane NBP nie uwzględniają zobowiązań inwestycyjnych – to wszystko powoduje, że na raporty trzeba patrzeć z pewnym dystansem i świadomością, co konkretnie znaczą podane tam liczby. Dopiero mając taką świadomość, można podejmować decyzje albo snuć prognozy.

W jaki sposób można prognozować koniunkturę, skoro nie radzi sobie z tym rynek kapitałowy, za którego „typami” stoją prawdziwe i bardzo duże pieniądze?

Analizy prowadzone na użytek banków inwestycyjnych czy innych inwestorów instytucjonalnych kładą większy nacisk na wskaźniki finansowe i da-

ne dotyczące poszczególnych przedsiębiorstw i branż, my natomiast patrzymy raczej na gospodarkę jako całość. Nie jest jednak tak, że stanowimy dwa odrębne światy. Konstruując swoje prognozy, analitycy korzystają z opracowań instytucji podobnych do naszego na całym świecie. Z kolei nasz instytut w ramach Stowarzyszenia Europejskich Instytutów Koniunktury Gospodarczej (AIECE) bierze udział w corocznych sesjach plenarnych, w których uczestniczą także przedstawiciele Banku Światowego, MFW, Komisji Europejskiej oraz Komisji Gospodarczej ONZ z Genewy. Na tych spotkaniach wypracowywane są europejskie standardy prognoz gospodarczych i porównywane są wskaźniki, jakimi posługują się poszczególne kraje i poszczególne instytucje.

Jeśli chodzi o podobieństwa pomiędzy nauką a analizami na potrzeby działalności inwestycyjnej – my także badamy poszczególne sektory. Od 1994 r. prowadzimy (na zlecenie Ministerstwa Gospodarki) kwartalne badania sytuacji polskich producentów-eksporterów. Analizujemy sytuację finansową 1600 firm, biorąc pod uwagę wszystkie ważniejsze wskaźniki kondycji ekonomicznej: rentowność, zatrudnienie, inwestycje, oczekiwania inflacyjne itd. Mikroekonomia pozwala czasami dostrzec zjawiska, które są jeszcze niewidoczne na poziomie makro. Dla przykładu, krzywa rentowności eksporterów na tle nieeksporterów ma od 1995 r. charakter malejący. Oznacza to, że eksport nie będzie w najbliższych latach lokomotywą rozwoju, jak to miało miejsce jeszcze kilka lat temu. Tymczasem większość (ok. 60–70%) inwestycji w przedsiębiorstwach nastawionych na eksport jest realizowana ze środków własnych. Jeśli względna rentowność eksportu spada, zmniejsza się potencjał eksporterów i spada skłonność do eksportowania. W ten sposób teoretycznie słuszne założenie, że eksport będzie jednym z motorów modernizacji, staje pod znakiem zapytania. Jest to jednocześnie sygnał dla polityki gospodarczej, że trzeba podjąć działania, które pozwoliłyby zatrzymać i odwrócić tę tendencję.

Jakie są mierzalne skutki globalizacji?

Przez ostatnie dwadzieścia lat obroty w handlu światowym wzrosły dynamicznie. Jak wynika z danych OECD, wolumen handlu międzynarodowego jest obecnie szesnaście razy większy niż był w 1950 roku. Jest to przejaw liberalizacji handlu i wynikającej stąd globalizacji. Kolejnym skutkiem jest ogromna dynamika inwestycji bezpośrednich, które od

początku lat 80. rosą szybciej niż przepływ towarów i usług. Raport OECD informuje, że napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych w okresie ostatnich 25 lat zwiększył się 25-krotnie. Oznacza to wyrównywanie szans, bo jeśli kraje bardziej rozwinięte sprzedawały swoje produkty w krajach mniej rozwiniętych, to zazwyczaj te drugie mniej na tym korzystały. Dzisiaj natomiast obserwujemy zjawisko eksportu metod produkcji i zarządzania w rejon, które uprzednio były głównie odbiorcą dóbr wytwarzanych w krajach wysoko rozwiniętych. Okazało się więc, że konkurencja zaczyna dotyczyć nie tylko metod wytwarzania, ale i kosztów pracy, a zatem kraje biedniejsze też mają szansę wykorzystać swoje przewagi. Obserwowany z bardzo bliskiej perspektywy proces ten ma oczywiście swoje negatywne strony, bo inwestorzy preferują swoich menedżerów, swoich dostawców i są postrzegani jako nie rozumiejący lokalnej specyfiki (często rzeczywiście jej nie rozumieją, ale z czasem oni też się uczą). W końcu jednak coraz więcej stanowisk jest obejmowanych przez „tubylców”, poziom miejscowej produkcji – pragnąc sprostać wymaganiom jakościowym inwestora – podnosi się i ostateczny efekt jest pozytywny.

Próby zbilansowania skutków liberalizacji – a więc wzięcia pod uwagę zarówno pozytywnych skutków (takich, jak opisane powyżej), jak też zjawisk kryzysowych (jak te, które zachodzą np. w Azji czy Ameryce Południowej) – na razie nie przyniosły efektów. Wydaje się, że brak jest jeszcze narzędzi, które pozwalałyby dokonać takiego bilansu. Obecnie oceny dyktowane są raczej przekonaniem politycznymi niż rzetelną analizą. Liberalowie twierdzą, że przyczyną kryzysu w Azji było nie dość konsekwentne stosowanie modelu otwartej gospodarki, a ich oponenti mówią, że to właśnie nadmierny liberalizm pozwolił zarobić krocie międzynarodowym spekulantom, którzy uciekli przy pierwszych oznakach kryzysu, generując tym samym ostateczny impuls kryzysowy.

Patrząc na kraje azjatyckie z szerszej nieco perspektywy, można dostrzec bardzo wyraźne napięcie pomiędzy systemem społecznym a gospodarczym. Model proponowany przez MFW daje doskonałe efekty w krajach rozwiniętej demokracji, które są mniej podatne na korupcję i gdzie model uczciwości kupieckiej ma wieloletnią, a nawet wielowiekową tradycję. Przeniesienie tego modelu tam, gdzie parametry społeczne są zupełnie inne – nie musi dawać pozytywnych wyników. Być może oznacza to konieczność wypracowania metod stopniowego dochodzenia do tego modelu. Zdania zarówno poli-

tyków, jak i naukowców są w tej materii podzielone. Różnice w wykształceniu, rozpiętość dochodów, niedoskonałość instytucji demokratycznych – wszystko to powoduje próby poszukiwania dróg na skróty. Efekty są czasami takie, jak w Chile: Pinochet nie jest politykiem o czystych rękach i wedle zachodnich standardów zasługuje na miano dyktatora, ale Chilijczycy go cenią, bo doprowadził ich kraj do rozkwitu gospodarczego i stworzył trwałe perspektywy rozwoju. Trudno mówić, że taka musi być cena pozytywnych zmian strukturalnych, ale realnie patrząc – bardzo często ta cena jest jeszcze wyższa.

Jakiej perspektywy mogą dotyczyć wiarygodne prognozy?

W aktualnych warunkach narastających zjawisk kryzysowych w gospodarce światowej – krótkookresowej, czyli około roku. Prognoza krocząca może dotyczyć półtora roku. Powyżej tej granicy mamy raczej do czynienia z budowaniem alternatywnych scenariuszy, jednak bez możliwości określenia prawdopodobieństwa ich realizacji. Podstawowym powodem tak krótkiego horyzontu prognoz jest niepewność dotycząca aktualnego stanu gospodarki i brak jednoznacznych danych obrazujących jej obecną kondycję.

Jaki jest najbardziej pesymistyczny scenariusz rozwoju globalnej gospodarki?

Najgroźniejsza byłaby dewaluacja yuana i jej konsekwencje dla wszystkich zagranicznych inwestorów w Państwie Środka oraz dla perspektyw wyjścia z „dołka” innych państw azjatyckich. W następnej kolejności wymieniłabym Amerykę Południową – Brazylię jest już w kryzysie, Argentyna jest na granicy, bardzo niepokojące symptomy można zaobserwować w Wenezueli. Jeśli wahadło pójdzie dalej w tę stronę, bardzo ciężkie czasy czekają Stany Zjednoczone, a w konsekwencji nas wszystkich.

Nadal możliwy jest pesymistyczny scenariusz w Rosji. Trzeba bowiem zdać sobie sprawę, że dotychczas w Rosji nie stało się nic tragicznego i nieodwracalnego z punktu widzenia ekonomii. Nie ma drukowania pieniędzy, utrzymywana jest dyscyplina budżetowa (oczywiście to pojęcie znaczy co innego w Rosji niż w np. USA, ale jak na rosyjskie warunki – nadal nie jest tak źle, jak by mogło być). Mimo ogromnych zaległości w wypłatach i zatorów płatniczych, nie ma protestów społecznych na wielką skalę. Nie ma też wojny: ani domowej, czy



quasi-domowej jak w Czeczenii (a przecież liczba ognisk zapalnych wcale nie zmalała). Nie ma – o czym się łatwo zapomina – poważnych prób odbudowy polityki imperialnej poza granicami byłego Związku Sowieckiego. Poczucie mocarstwowej pozycji Rosji, dla nas mające jednoznacznie negatywne konotacje, Rosjanom pomaga przetrwać te trudne czasy i to niesie pewną nadzieję na pozytywne zmiany w przyszłości. Z drugiej strony, w Rosji panuje dość powszechne przekonanie, że kryzys został wywołany przez Zachód, co jest pół- albo i ćwierćprawdą. Wprawdzie osławione GKO były oprocentowane w 1996 r. średniorocznie na 40%, kiedy inflacja była utrzymywana na poziomie kilku procent, ale to nie tylko zachodni inwestorzy kupowali GKO – podobnie robiły rosyjskie banki, co więcej, znaczna część środków pomocowych została wykorzystana w ten sposób, a zyski trafiły na konta w Szwajcarii. Wreszcie, decyzja o tak wysokim oprocentowaniu papierów skarbowych była suwerenną decyzją rządu Rosji, a wynikała z zapotrzebowania na gotówkę, do łatania dziur w budżecie, wynikających z braku zasadniczych reform... Jak z tego wynika, w Rosji może być dużo gorzej niż jest, ale fakt, że mimo długotrwałości źródeł kryzysu, nadal jest tam prowadzona dość wyważona polityka – może napawać pewnym optymizmem.

W końcu 1997 r. i w 1998 roku przed polityką gospodarczą Polski pojawiły się nowe wyzwania dotyczące konieczności dostosowywania się do zmieniających się gwałtownie uwarunkowań zewnętrznych. Kryzys finansowo-gospodarczy w Azji i w Rosji, symptomy kryzysu w Ameryce Łacińskiej oraz narastająca deflacja w handlu międzynarodowym ujawniły niską konkurencyjność naszego eksportu i słabość systemu wspierania eksportu. Od zdolności dostosowawczych zagranicznej polityki gospodarczej Polski do nowych uwarunkowań będzie zależał wynik naszego bilansu pozytywnych skutków wynikających z globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej. Wydaje się, że te zdolności dostosowawcze nie są zbyt rozwinięte. I tak np. pierwsze symptomy kryzysu rosyjskiego kazały Węgrom wprowadzić dodatkowe subsydia dla eksportu produktów rolnych na rynek rosyjski – a u nas nadal nie ma w tej sprawie żadnych działań ani żadnych decyzji. Poprzednia koalicja bała się intensywnych kontaktów z Rosją, czując na karku sprawę Ałganowa, a obecna wypracowuje koncepcje polityki wschodniej.

Wróćmy jeszcze do Chin. Ostatnio podnoszą się głosy, że ich wskaźniki rozwoju gospodarczego nie są do końca wiarygodne. To by

mogło oznaczać, że yuan jest przewartościowany, a przewartościowanej waluty nikomu w ostatnich latach nie udało się obronić. Jakie jest zatem prawdopodobieństwo dewaluacji?

Chińczycy trzymają się mocno – ta opinia sprzed niemal wieku jest nadal aktualna. Ostatni wskaźnik rozwoju gospodarczego na poziomie 8,4% świadczy wprawdzie o pewnym przyhamowaniu tempa wzrostu, ale trudno tu nawet mówić o „studzeniu” koniunktury. Co ciekawe, głosy krytyczne podniosły się wówczas, kiedy to tempo wzrostu zmalało – a były lata, kiedy wynosiło 12–15% i przyjmowano je w dobrej wierze.

Gra na dewaluację yuana byłaby zapewne transakcją życia dla wielu inwestorów.

Tymczasem wzrost gospodarczy w Chinach widać gołym okiem. Podczas wizyt w chińskich specjalnych strefach ekonomicznych widziałam przedstawicielstwa prawie wszystkich transnarodowych korporacji z listy największych firm „Forbesa”. Z drugiej strony, należy stwierdzić obiektywnie, że model „jeden kraj, dwa systemy” został w Chinach wyeksploatowany do granic możliwości. Nie znaczy to jednak, że nie ma już perspektyw rozwoju. Teraz stają przed nimi wyzwania na skalę nie znaną państwom demokratycznym: prywatyzacja, odejście od dominacji partii w gospodarce, wyprowadzenie sfery socjalnej poza zakłady pracy – a to wszystko w państwie, gdzie mieszka 21% ludności świata, a która dysponuje raptem 7% ziemi uprawnej.

Głód w Chinach nie był – inaczej niż np. w Rosji – skutkiem wprowadzenia komunizmu. Brazylijski demograf i badacz zagadnień głodu Josue Apolinario de Castro opisywał „czarne dziury” cywilizacyjne początku XX wieku i prognozował, że mogą one być źródłem ogromnego zagrożenia dla świata. W Chinach w latach 20. miały miejsce masowe przypadki ludożerstwa z głodu. Oczywiście zawsze można dyskutować, czy fakt, że komuniści dali każdemu Chińczykowi przysłowiową już miskę ryżu, jest ich zasługą, czy raczej ich winą jest to, że jest to tylko miska ryżu. Przykład Tajwanu niewiele wnosi do tego dylematu, bo rozwiązania, które można wprowadzić na niewielkiej wyspie, nie są do zastosowania na tak ogromną skalę, jakiej wymagają Chiny kontynentalne.

Dziękuję Pani za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

United States of Europe

Wśród plejady pojęć, którym przypisać można atrybut nowoczesności, nie ma wojny. Archaizm wojny nie oznacza wszakże jej zupełnej (szczególnie przeszłej) bezużyteczności. Żeby to objaśnić, nie narazając się na oskarżenia o szerzenie idei militaryzmu, zacznijmy od kwestii autorytetu.

Kiedy na ringu okładają się kulakami dwaj spoceni jegomości, czuwa nad nimi ktoś trzeci, w koszuli i pod muchą. Poniżej siedzą goście w garniturach i razem z tym w koszuli decydują, kto wygrał. I choć czasem ewidentnie nie mają racji, raczej się nie zdarza, żeby ich werdykt został zakwestionowany. Podobnie zresztą, jak w przypadku sędziów stosujących zwykłe prawo, czyli zbiór reguł sankcjonowanych autorytetem państwa, za którym stoi aparat przymusu. Prawo określa reguły działania i służy przede wszystkim do rozwiązywania sporów, służąc jako punkt – a raczej siatka – odniesienia, bo przecież większość realnych sporów w ogóle do sądu nie trafia, skoro strony same są w stanie ocenić swoje szanse w ewentualnym procesie.

A skąd się biorą spory? – mógłby zapytać ktoś dociekliwy. W większości przypadków są wynikiem stosowania przez strony odmiennych strategii zachowania. Ponieważ wynik ludzkich działań zależy nie tylko od warunków zewnętrznych, ale także od zachowania innych podmiotów, różnice strategii, rozpatrywane choćby tylko na osi kooperacja-brak kooperacji, są wiecznotrwałym źródłem konfliktów. Wyznawcy spiskowo-agenturalnej teorii dziejów byliby zapewne skłonni przypisywać ich powstawanie swarliwej naturze człowieka, ale jak wiadomo oni nie mogą mieć racji (osobny problem stanowią tacy, którzy alergicznie reagują na wszelki konflikt, od „wojny na górze” poczynając, a kończąc na różnicach zdań w parlamencie między rządem a opozycją).

Różnice skłonności do kooperacji, przewidywań co do przyszłych skutków określonych działań i wartościowania tych skutków – wystarczą, żeby ludzie, rodziny, firmy, narody i państwa były w konflikcie. O ile jednak w przypadku (współczesnych) ludzi, rodzin i firm ostatecznym rozstrzygnięciem konfliktu może być werdykt sądu, za którym stoi państwowy aparat przymusu, o tyle już w przypadku państw odwołanie się do zewnętrznego (egzekucyjnie skutecznego!) autorytetu nie jest możliwe, bo takowy nie istnieje. Fundamentalnym powodem, dla którego ludzie (jako jednostki i w rozmaitych grupowych konfiguracjach) grożą sobie wzajemnie użyciem siły i czasem tej siły używają, jest zatem brak możliwości obustronnie akceptowanego uzgodnienia strategii działania.

W czasach, kiedy symulatory komputerowe były

mniej popularne niż obecnie, a więc przez 99,99(9)% historii naszego gatunku, przekonanie się, co jest lepsze (monogamia, czy promiskuityzm, łupanie czy gładzenie, komunizm czy kapitalizm) możliwe było tylko w realnej konfrontacji. Dodatkowo, przekazywanie wszystkiego, czego przodkowie nauczyli się w dziele czynienia sobie ziemi poddaną, odbywało się metodą bezpośredniej, uczestniczącej obserwacji. A zatem członkiem plemienia łupiącego kamienie stać się można było jedynie poprzez uczestnictwo we wspólnym łupaniu, które miało zarazem magiczny i integracyjny charakter. Sankcja łupienia była mistycznej natury i zasadniczo nie podlegała kwestionowaniu, podobnie jak hierarchia władzy i wiara w wyjątkowość „nas” w stosunku do „onych”. Integralność wzoru zachowań społecznych i modelu życia wykluczała dobrowolne przyjmowanie wynalazków społecznych obcego pochodzenia, czego skutki opisane są już w IV rozdziale Księgi Rodzaju. Żeby więc ludzie mogli przejść np. od łupania do gładzenia, ten drugi model musiał sobie najdostojniej wywalczyć, co przyszło mu z tym większą łatwością, że był bardziej efektywny, czyli produkował lepiej odżywionych wojowników. Nie zawsze jednak różnice są tak jednoznaczne i jednowymiarowe.

Wyobraźmy sobie, że na planecie X są dwa państwa A i B, które mają inne systemy gospodarcze, na co składa się szerokie spektrum czynników ekonomicznych, społecznych i kulturowych. W związku z tym rozwijają się one w inny sposób (A szybciej, a B wolniej). Po kilkunastu latach (od poprzedniej wojny) dochodzi do sytuacji, w której A jest znacznie silniejsze od B, ale nie może proporcjonalnie do parytetu potencjałów zwiększyć swojego udziału w dystrybucji dóbr rzadkich występujących na planecie X, ponieważ nie ma mechanizmu, który powodowałby odpowiedni wzrost wartości waluty A wobec B, a gdyby nawet był, to B i tak nie odstąpi ze swojej „działki” ani guzika. Na skutek tego dochodzi do kolejnej wojny, której zapobiec mógłby jedynie wolny od administracyjnych ingerencji rynek walutowy i towarowy (a być może także nieruchomości).

Tu od razu rodzi się pytanie: czy Unia Europejska posiada na tyle skuteczny mechanizm zapewnienia równomiernego rozwoju państw członkowskich (choćby obecnych, nie mówiąc o nowych kandydatach), żeby po wprowadzeniu sztywnego kursu piętnastu walut narodowych wobec euro nie powodować coraz większych napięć między czołową i „ogonem” peletonu? Jeśli odpowiedzią na tę wątpliwość miałyby być po prostu integracja gospodarcza, to należałoby uznać, że oto 1 stycznia br. uległo likwidacji piętnaście sporych państw europejskich i narodziły się USE. A jakoś nie piszą o tym w gazetach.

Henryk Jagoda

Koncepcje przekrojowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem Więcej pytań czy odpowiedzi?

Prezentowany niżej tekst jest nie tyle wiernym sprawozdaniem, ile raczej autorską refleksją opartą na przebiegu dyskusji prowadzonej w ramach ogólnopolskiej konferencji *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe* zorganizowanej w ubiegłym roku przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa AE we Wrocławiu.

Rozległość dyskusji, wielość jej wątków, liczba uczestników, nasilenie polemik itd. uniemożliwiają wierne odzwierciedlenie jej przebiegu. W tekście wykorzystano fragmenty wypowiedzi niektórych uczestników konferencji, nie podając jednak – ze względu na brak możliwości zaprezentowania autoryzowanego zapisu – ich autorów.

Zamieszczona w poprzednim numerze „Przeгляdu Organizacji” nota sygnalizująca konferencję i referat wprowadzający J. Lichtarskiego *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, w dostatecznym – jak się wydaje – stopniu przedstawiły problematykę, cele i zamysły organizatorów konferencji.

Dyskusja toczyła się w ramach sesji skonstruowanych wokół poszczególnych referatów wiodących a także w trakcie dwóch sesji ogólnych. Poszukując klucza do prezentacji jej przebiegu i wyników, zdecydowano o odejściu od układu chronologiczno-tematycznego i zastąpieniu go układem problemowym. Wynika to z przekonania, iż w większym stopniu odzwierciedla to stan poglądów i doświadczeń praktycznych, zgodności i kontrowersji co do określonych zagadnień itd. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto następujące główne problemy, które wyraźnie zdominowały przebieg dyskusji, do których wielokrotnie nawiązywano, i w stosunku do których wystąpiło najwięcej kontrowersji określając je jako:

- idee czy narzędzia,
- nadrzędność czy podrzędność,
- komplementarność czy substytucyjność,
- nowe czy stare.

Jednym z podstawowych – i wiążących się ściśle z dalej prezentowanymi – wątków dyskusji, była kwestia, czym są w istocie przekrojowe koncepcje zarządzania? Czy należy je traktować raczej jako ideę, której istotą jest, poprzez oddziaływanie na

ludzi (przede wszystkim menedżerów) i pośrednio na inne zasoby i funkcje przedsiębiorstwa, przebudowa jego systemu wartości, celów, mechanizmów funkcjonowania; czy też raczej jako zbiór – niejednokrotnie bogaty – narzędzi i metod wspomagających i podnoszących efektywność zarządzania przedsiębiorstwem?

Pierwsze spostrzeżenie nasuwające się jako wynik prowadzonej w tym obszarze dyskusji sprawdza się do tego, iż reprezentanci każdej z omawianych na konferencji koncepcji przekrojowych w mniejszym lub większym stopniu wyróżniają obie ich warstwy: „ideową” (niektórzy mówią „filozoficzną”) i narzędziową. W dyskusji panowała raczej zgodność co do tego, że przymiot koncepcji z własną ideą, systemem pojęć, wartości, wreszcie własnym językiem, przysługuje niewątpliwie marketingowi, kompleksowemu zarządzaniu jakością (TQM), w mniejszym stopniu zarządzaniu zasobami ludzkimi. Koncepcje te poza ową warstwą „ideową” posiadają oczywiście swoje – przynajmniej w części autonomiczne – instrumentarium. W odniesieniu do pozostałych, jak controlling, logistyka czy w szczególności *reengineering*, przeważało przekonanie (w części kwestionowane przez reprezentantów tych koncepcji), że dominuje w nich raczej warstwa narzędziowa, są zatem raczej metodami niż całościowymi koncepcjami zarządzania.

Na tym tle pojawił się uboczny co prawda, ale – jak się wydaje – istotny wątek dyskusji dotyczący języka (terminologii) stosowanego poprzez czy w ramach poszczególnych koncepcji zarządzania. Z uznaniem przyjęto, również terminologiczne a nie tylko merytoryczne rozróżnienie idei i narzędzia stosowane w środowisku specjalistów z zakresu zarządzania jakością, wskazując na zasadność i potrzebę tego rodzaju precyzji także w odniesieniu do innych koncepcji, co niewątpliwie miało by zarówno walor poznawczy, jak i dydaktyczny.

Problematyka podrzędności i nadrzędności przekrojowych koncepcji zarządzania powiązana z rozważaniem ich substytucyjności i komplementarności wywołała na konferencji szeroki rezonans. Przyczyniło się do tego m.in. traktowanie zarówno w literaturze, jak i przez część uczestników konferencji niektórych koncepcji np. marketingu, controllingu

czy logistyki jako meta- czy nadsystemów zarządzania (kierowania) przedsiębiorstwem.

O ile w wypadku dyskusji poświęconej wybranej koncepcji mogłoby to zostać nie dostrzeżone, o tyle formuła konferencji obejmująca kilka koncepcji przekrojowych postawiła na porządku dziennym pytanie: czy możliwe jest – zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia – jednocześnie występowanie w przedsiębiorstwie więcej niż jednego nadsystemu zarządzania? Czy w ogóle istnieją przesłanki, by któreś z koncepcji przekrojowych w sposób bezdyskusyjny przyznać walor nadrzędności nad pozostałymi?

Z logicznego punktu widzenia, odpowiedź na pierwsze z powyższych pytań musi być w oczywisty sposób przecząca. Odpowiedź na pytanie drugie nie jest już prosta i oczywista. W dyskusji dominował pogląd, że istnieje z omawianego punktu widzenia swego rodzaju nieformalna hierarchia koncepcji przekrojowych nadająca koncepcji marketingowej charakter *primus inter pares*. Co do dalszej hierarchizacji, zdania pozostały wyraźnie podzielone. Za próbę swego rodzaju kompromisu można uznać pogląd o zmienności hierarchii w czasie (w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa), gdzie wdrażanie określonej koncepcji wymusza rewizję i dostosowanie wielu funkcji i podsystemów przedsiębiorstwa. Widać to wyraźnie, np. przy dokonywaniu reorientacji przedsiębiorstwa z produktowej na marketingową, wdrażaniu rozwiązań formalnych służących TQM, jak np. wprowadzanie norm ISO, wdrażaniu elementów controllingu itd.

Gdy idzie o kwestie substytucyjności bądź komplementarności omawianych na konferencji koncepcji przekrojowych, dominujący okazał się pogląd, iż są one w istocie komplementarne, bo dotyczą tego samego podmiotu, tj. przedsiębiorstwa, w którym mogą (przy odrzuceniu ich hierarchizowania) współistnieć czy współfunkcjonować, przyczyniając się do jego powodzenia.

Wrażenie substytucyjności ma, jak się wydaje, dwa źródła. Pierwszym jest z jednej strony naturalna, z drugiej jednak chyba często zbyt daleko idąca, koncentracja uwagi autorów zajmujących się określoną koncepcją na „własnym ogródku” i przypisywanie tej koncepcji sztucznie większego (czytaj: nadrzędnego) znaczenia – choćby przez pomijanie odniesień do innych koncepcji czy „tradycyjnego” zarządzania przedsiębiorstwem. Drugie, obserwowane także w praktyce gospodarczej, ma związek z sekwencyjnością pojawiania się (wdrażania) poszczególnych koncepcji. Powstaje wtedy wrażenie zastępowania czegoś starego – nowym, gorszego – lepszym itd., itp. Charakterystyczna może tu być sytuacja, gdy na pytanie: co u was z TQM, uzyskujemy odpowiedź: tym się zajmowaliśmy dwa lata temu, to już przeszłość, teraz wdrażamy controlling (TQM i controlling można oczywiście zastąpić dowolnymi, innymi koncepcjami).

Owa quasi-substytucyjność ma, co warto zauważyć, swoje specyficzne uwarunkowania. Z jednej strony mamy do czynienia z „tłoczeniem” wciąż nowych koncepcji zarządzania do przedsiębiorstw, głównie przez firmy konsultingowe; z drugiej zaś – ze swoistym „ssaniem” tych koncepcji przez menedżerów, w części zasadnym, wynikającym z potrzeb przedsiębiorstwa, w dużej jednak mierze powodowanym modą i zaszczepianiem im przekonania o niezbędności, nowoczesności itd., stosowania tej czy innej koncepcji jako remedium na wszystkie lub prawie wszystkie bolączki przedsiębiorstwa.

Za istotne osiągnięcie konferencji w tym kontekście uznać trzeba mocno artykułowane stanowisko o konieczności współistnienia w czasie i współprzyczyniania się różnych koncepcji zarządzania do powodzenia przedsiębiorstwa. Używano tu takich przykładów – dobrze jak się wydaje oddających istotę rzeczy – jak składniki (koncepcje zarządzania) składające się na ciasto (zarządzanie przedsiębiorstwem) czy poszczególne elementy widma optycznego (koncepcje) tworzące strumień świetlny (zarządzanie).

Warto też zauważyć wątek dyskusji wskazujący na postępującą, acz wolno, integrację przekrojowych koncepcji zarządzania, co wyraża się coraz częściej występującym łączeniem elementów różnych koncepcji prowadzących do takich np. połączeń jak logistyka w marketingu. Pytanie o wartość tego rodzaju połączeń, i co chyba ważniejsze, czy są one symptomem procesu prowadzącego do swego rodzaju nadkoncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, pozostaje niewątpliwie otwarte.

Żywy, a przy tym obfitujący w kontrowersje i dość nieoczekiwane konstatacje był wątek dyskusji, który można by określić jako „nowe czy stare w nowym opakowaniu?”. Problem trafnie, acz przewrotnie skonkretyzowała jedna z uczestniczek „młodszy kole-dzy mogą zachwycać się kolejnymi koncepcjami, starsi mogą mówić, że to już było, jak się ustosunkować do tego mają ci, którzy są pośrodku?”

Uwagi i pytania w tej warstwie dyskusji koncentrowały się szczególnie w obszarze controllingu, logistyki, TQM, *reengineeringu*. Stawiano problem, co jest istotnie nowego w tych koncepcjach?

Czy rzeczywiście controlling to coś istotnie więcej niż znane przecież wcześniej opracowywanie i wykorzystywanie bazy normatywnej, ewidencjonowanie nakładów i wyników, ustalanie odchyłek, badanie przyczyn itd. oraz wykorzystanie (sprzężenie) wyników z systemem motywacyjnym?

Czy zasada przepływu konstytuująca koncepcję logistyczną i traktowana jako wyróżnik tej koncepcji nie była „od zawsze” stosowana – zarówno w sferze zaopatrzenia, jak w organizacji produkcji i zbytcie?

Czy TQM traktowany jako koncepcja nie jest wprost odzwierciedleniem koncepcji zawartych w *Traktacie o dobrej robocie*?



Czy *reengineering* nie jest w swej istocie oparty – a tym samym nie jest kontynuacją – na znanej przecież metodzie usprawniania procesów i funkcji, jaką jest analiza wartości?

Tembr dyskusji był taki, iż uznano, (w tym także częściowo autorzy referatów wiodących), że rzeczywiście wymienione koncepcje nie są od początku oryginalne. Ich cechą jest łączenie i wykorzystanie wiele znanych już instrumentów, metod i technik zarządzania, a walor oryginalności czy nowości przysługiwać może w zasadzie jedynie twórcemu połączeniu, wyeksponowaniu określonych idei czy narzędzi, często wcześniej od siebie odległych i ze sobą nie kojarzonych itp. W opinii uczestników konferencji, dotyczy to jednak w mniejszym stopniu *reengineeringu*, który uznano raczej za metodę reorganizacji przedsiębiorstwa niż za koncepcję zarządzania.

Nie zabrakło w dyskusji głosów i pytań związanych z omawianym wątkiem poruszających aspekt komercyjny, a w niektórych wypowiedziach wręcz etyczny pojawiania się nowych koncepcji zarządzania.

Czy pojawianie się tych koncepcji nie jest wyrazem komercyjnie ugruntowanego dążenia do oferowania praktyce gospodarczej wciąż nowego – choćby pozornie – towaru? Czy nie mamy tu do czynienia z prostym przeniesieniem mechanizmów właściwych rynkowi dóbr konsumpcyjnych?

Jaką rolę w tworzeniu i propagowaniu tych koncepcji ma zauważalna w środowiskach naukowych i konsultingowych tendencja do uzyskiwania renty pierwszeństwa, stworzenia bestsellera, „podczepienia się” pod nowe (modne) nurty, tworzenia poprzez liczbę publikacji znaczenia określonych koncepcji?

Mimo pewnego pesymizmu więcej z przedstawionych wyżej pytań, częściowo przecież retorycznych, trzeba podkreślić, iż dyskusję zdominował pogląd, że nie zapominając o korzeniach i dokonaniach nauki i praktyki zarządzania trzeba jednak przede wszystkim patrzeć w przyszłość. Problemy dnia dzisiejszego, szczególnie jutra, powodują i będą powodować, że zmieniają się i będą się zmieniać stosowane koncepcje, metody oraz instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem. Pojawiające się nowe koncepcje zweryfikuje czas, a znajomość dorobku nauk zarządzania jest podstawowym warunkiem ich wstępnej oceny – zarówno w warstwie teoretycznej, jak – co nie mniej ważne – aplikacyjnej.

Przedstawione wyżej, a także inne, nie oddane z uwagi na ich wielość, wątki dyskusji prowadzonej w ramach konferencji *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe* wskazują na dalszą potrzebę funkcjonowania płaszczyzny spotkań i wymiany poglądów reprezentantów różnych koncepcji, spotykających się z reguły we własnym gronie. Przebieg konferencji wykazał niezbitnie – i jest to zdanie nie tylko organizatorów, lecz co ważniejsze uczestników – że tego rodzaju forum służąc przepływowi myśli, wzbudzając z natury rzeczy pytania i kontrowersje, ma istotne walory poznawcze, dydaktyczne a także aplikacyjne. Wypada żywić nadzieję, iż czytelnicy podzielą ów pogląd, a być może zechcą się do przedstawionych wątków dopisać.

Henryk Jagoda

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.



OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

- controlling
- marketing
- finanse
- zarządzanie jakością
- zarządzanie środowiskowe (ISO 14001)
- zarządzanie personelem
- psychologia zarządzania
- logistyka
- gry strategiczne
- filmy szkoleniowe BHP i promocyjne

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27

tel: (0-58) 341-02-22, 346-12-29, fax: 341-13-85

e-mail: oditk@oditk.com.pl

Bogdan Nogalski, Wiesław Golnau, Jarosław Waśniewski

Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza

Wprowadzenie

Grupy kapitałowe zaczęły powstawać w XIX wieku w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Stały się sposobem na obejście prawa antytrustowego¹. W Polsce duże struktury organizacyjne zaczęto tworzyć pod koniec lat sześćdziesiątych, początkowo w formie kombinatów, a następnie wielkich organizacji gospodarczych na wzór kapitalistycznych koncernów². Upadek gospodarki centralnie planowanej pod koniec lat osiemdziesiątych doprowadził do upowszechnienia się form gospodarczych wynikających z prawa handlowego. Proces transformacji ustrojowej rozpoczęty na przełomie lat dziewięćdziesiątych w Polsce, doprowadził do powstania szerokiego spektrum organizacji gospodarczych właściwych gospodarcom wolnorynkowym. W stosunku do niektórych typów organizacji czy zawieranych umów zaczęto stosować upowszechnioną w tych gospodarzach nomenklaturę. W praktyce wielkie struktury gospodarce tworzy się jako konstrukcje pojedynczych jednostek gospodarczych. Łączą one finansowe i organizacyjne wysiłki tych jednostek w celu realizacji przedsięwzięć przekraczających możliwości każdej z nich z osobna³. W Polsce odnotowuje się dynamiczne powstawanie zwanych przede wszystkim w nauce organizacji i zarządzania grupami kapitałowymi, a także potocznie strukturami holdingowymi⁴. Pojęcia te w literaturze problemu są jednak niejednoznaczne, czasem się je utożsamia, a bywa, że są błędnie rozumiane⁵. Z tego też względu w pracy tej podjęto próbę prezentacji poglądów na temat interpretacji pojęciowej oraz sposobów powstawania grup kapitałowych.

Pojęcie grupy kapitałowej

Polskie prawo nie odnosi się w sposób wyraźny ani do samego pojęcia holdingu, którego nie określa, ani do sposobów i warunków jego kształtowania w gospodarce krajowej. Uregulowana prawnie jest natomiast grupa kapitałowa. Ogólnie można przyjąć, że „grupa kapitałowa jest formą organizacji pojedynczych jednostek gospodarczych, o odrębnej osobowości prawnej, u podstaw której leżą różnego rodzaju wewnętrzne powiązania tych jednostek. Powiązania te mają istotne znaczenie dla określenia struktury wewnętrznej grupy ka-

pitalowej i hierarchii zależności między tworzącymi je jednostkami gospodarczymi”⁶. Definicja ta stanowi interpretację rozwiązania ustawowego grupy kapitałowej⁷, w myśl którego grupę kapitałową tworzą – jednostka dominująca oraz jednostki od niej zależne lub stowarzyszone mogące się w niej znaleźć na różnym poziomie zależności. Do celów podatkowych jednostki te postrzegane są jako jeden organizm⁸. W myśl ustawy o rachunkowości jednostką dominującą (a także zależną) może być spółka prawa kapitałowego o następujących cechach⁹:

- posiadająca większość całkowitej liczby głosów w organach jednostki zależnej, a także na podstawie porozumień z innymi uprawnionymi do głosu, lub
- uprawniona do podejmowania decyzji o polityce finansowej i bieżącej działalności gospodarczej tej jednostki zależnej na podstawie ustawy, statutu lub umowy, lub
- jako akcjonariusz lub udziałowiec jest uprawniona do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających, lub nadzorczych jednostki zależnej, lub
- której członkowie zarządu lub osoby pełniące funkcje kierownicze, albo członkowie zarządu, bądź osoby pełniące te funkcje kierownicze w jednostce zależnej, stanowią jednocześnie więcej niż połowę składu zarządu drugiej jednostki zależnej,
- posiadająca w innej jednostce (stowarzyszonej) nie mniej niż 20% i nie więcej niż 50% głosów na walnym zgromadzeniu wspólników lub akcjonariuszy,
- w inny sposób niż określony w pkt. wyżej wywiera znaczący wpływ na politykę finansową i bieżącą działalność gospodarczą innej jednostki (stowarzyszonej).

Do uporządkowania terminologii istnieje również potrzeba zastanowienia się nad pojęciem holdingu, ponieważ wiele pozycji aktualnej literatury utożsamia pojęcie grupy kapitałowej z pojęciem holdingu¹⁰. Słowo holding wywodzi się od angielskiej formy czasownika „to hold”. Wśród wielości znaczeń najczęściej tłumaczy się go jako posiadać, być w posiadaniu, wykonywać posiadanie, sprawować władzę nad kimś lub nad czymś, opanować coś, przewodniczyć, administrować, trzymać, zatrzymać, mieć w opiece. Angielski rzeczownik „the holding” pierwotnie oznaczał dzierżawę, gospodarstwo rolne, posiadłość, a do dziś jest używany do okreś-



lania portfela akcji¹¹. Dosłowne rozumienie holdingu jako trzymanie akcji/udziałów odpowiada jego istocie, jako że zapewnia to podmiotowi dominującemu kontrolę nad podmiotem od niego zależnym. Odwołując się do angielskiego źródłosłowa pojęcie holdingu (*holding company*) odnosi się do takich spółek, które zarządzają akcjami i udziałami innych spółek¹².

Przez holding rozumieć można jedną ze spółek układu gospodarczego określaną zwykle jako spółkę dominującą, panującą, nadrzędną, będącą właścicielem jednej bądź większej liczby innych spółek tegoż układu. Takie ujęcie zarysowuje z jednej strony aspekt podmiotowy, który oznacza, że podmioty połączone w układ gospodarczy zależne są od spółki nadrzędnej. Takie ujęcie nie obejmuje niestety wszystkich podmiotów układu gospodarczego, jak np. stowarzyszonych. Z drugiej strony, aspekt przedmiotowy wyraża występowanie stosunku nadrzędności i podporządkowania, dającego podmiotowi dominującemu podstawę do narzucania swej woli podmiotom podporządkowanym. Podstawą do narzucenia swej woli przez podmiot dominujący jest dysponowanie odpowiednio dużą liczbą akcji/udziałów w kapitale spółek zależnych¹³.

Holding bywa określany też jako spółka handlowa, której specyfikę wyznacza istniejąca, wyraźna hierarchia władzy gospodarczej pomiędzy spółką kontrolującą (dominującą) a kontrolowaną (zależną lub stowarzyszoną)¹⁴. Uzasadnieniem dla tego typu definicji jest stwierdzenie, że każdy rodzaj spółki charakteryzuje się łączeniem kapitałów wspólników w celu realizacji przedsięwzięcia przekraczającego możliwości każdego z nich. Zauważyć jednak należy, że zazwyczaj spółką dominującą jest spółka kapitałowa, tym niemniej, jak się zauważa, może nią być również inny podmiot gospodarczy lub osoba fizyczna¹⁵.

W literaturze przedmiotu spotyka się również określenie holdingu jako co najmniej dwóch podmiotów prawno-gospodarczych, z których jeden (jednostka kontrolująca) nabywa udziały w innej jednostce gospodarczej (jednostka kontrolowana). Na skutek tych czynności jednostka kontrolowana popada w zależność gospodarczą od jednostki kontrolującej. Podkreśla się, iż dopiero te dwa podmioty gospodarcze, razem wzięte, stanowią holding. Nie stanowi on jednak samoistnego tworu organizacyjnego i prawno-gospodarczego, ponieważ nie posiada on ani wyodrębnionej struktury organizacyjnej, ani własnego zespołu osobowego, ani też majątku, który byłby w jakiś sposób wydzielony i prawnie jemu podporządkowany. W przypadku holdingu nie możemy mówić ani o jego osobowości prawnej, ani nawet o zdolności do zaciągania zobowiązań oraz do czynnego i biernego występowania przed sądem. Nie można zatem stwierdzić, że holding to rodzaj przedsiębiorstwa. Jest natomiast swoistym typem powiązań organizacyjnych, gospodarczych i prawnych kreowanych pomiędzy jednostką kontrolującą

i kontrolowaną¹⁶. Kontekst tego sformułowania narzuca rozumienie holdingu jako wspólnoty interesów i celów gospodarczych, a zatem zbieżny jest w zasadzie z przytoczonym powyżej pojmowaniem grupy kapitałowej.

Związek kapitałowy stanowi więc grupa spółek charakteryzująca się następującymi atrybutami¹⁷:

- specjalnym typem zależności między spółkami, powstałym z faktu posiadania przez spółkę holdingową (nadrzędną) udziałów/akcji spółki zależnej,
- występowaniem spółki holdingowej w roli spółki dominującej w stosunku do spółki zależnej, przez fakt kontroli składu jej zarządu, w następstwie skupienia odpowiedniej liczby, teoretycznie więcej niż połowy akcji/udziałów lub głosów, tj. więcej niż 50%. Daje to możliwość kreowania przez spółkę dominującą większości członków organów zarządzających spółki zależnej¹⁸,
- występowaniem spółek zależnych od spółki holdingowej, co oznacza podporządkowanie jakiegokolwiek spółce będącej bezpośrednio w stosunku zależności od spółki holdingowej,
- zachowaniem przez spółkę zależną pełnej niezależności prawnej w postaci odrębności osobowości prawnej. Mimo iż istotną cechą holdingu jest sprawowanie jednolitego kierownictwa w holdingu, jak i we wszystkich spółkach holdingu prowadzące do wyznaczenia stosunku panowania i zależności¹⁹, zdarzają się również przekonania, że cecha ta przypisana jest tylko koncernowi²⁰,
- ze spółką holdingową współpracują również spółki stowarzyszone, w których spółka nadrzędna posiada co najmniej 20%, ale nie więcej niż 50% głosów na walnym zgromadzeniu wspólników lub akcjonariuszy.

Specjalny typ powiązań oznacza, że obok samego uczestnictwa spółki dominującej w spółce zależnej występuje również aktywność w sferze oddziaływania spółki dominującej na cały układ holdingowy. Podstawę oddziaływania stanowią powiązania kapitałowo-własnościowe²¹. Powiązania te w szczególności dają podmiotowi dominującemu możliwość ingerowania w osobową, organizacyjną, gospodarczą i prawną sferę działalności jednostek zależnych.

Stwierdzenie, że dane ugrupowanie gospodarcze tworzy układ holdingowy, wymaga uzasadnienia, iż zachodzi stosunek podległości pomiędzy spółką dominującą, a spółkami zależnymi, w sytuacji gdy²²:

- Jedna spółka jest właścicielem części innej i kontroluje skład jej władz. Posiadanie przez tę spółkę, zwaną kontrolującą ponad 50% akcji/udziałów w drugiej spółce zwanej podporządkowaną pozwala sprawować nad nią władzę. Jednak w przypadku dużego rozproszenia akcji/udziałów w spółce podporządkowanej do efektywnego zarządzania nią wystarcza często objęcie mniej niż 50% akcji/udziałów. Dysponowanie przez spółkę dominującą pakietem mniejszościowym (w ujęciu nominalnym) nie oznacza jednak braku możliwości skutecznego oddziaływania w stosunku do spółek zależnych²³.

■ Spółka kontrolująca posiada więcej niż połowę kapitału akcyjnego/udziałów w ich nominalnym wyrażeniu. Tworzy wtedy holding jawny. Łańcuch zależności między spółkami tworzy holding ukryty np. w sytuacji, gdy spółka A posiada pakiet kontrolny (dający pozycję dominującą) w spółce C, a ta z kolei posiada pakiet kontrolny w spółce B, to spółka B zostaje podporządkowana spółce A. Sytuacja ta jest przykładem holdingowego oddziaływania pośredniego, w którym podmiot kontrolujący nie wyznacza swoich pracowników do bezpośredniego udziału w zarządzaniu działalnością jednostki zależnej, ograniczając się jedynie do udzielania zaleceń i wskazówek.

■ Spółka kontrolująca nie odpowiada za długi spółek bezpośrednio i pośrednio od niej zależnych. Spółki zależne również nie spłacają zobowiązań spółki nadrzędnej.

■ Kadra kierownicza spółki kontrolującej faktycznie zarządza spółką zależną poprzez unię personalną, niezależnie od powiązań kapitałowych. Można zatem przyjąć, że wpływa to na kształtowanie kierunków rozwoju, realizację planów strategicznych i taktycznych w spółce zależnej, zgodnie z postanowieniami spółki nadrzędnej.

■ Spółka kontrolująca posiada 20%–50% akcji (udziałów) w innych spółkach, zwanych stowarzyszonymi. Związki tego typu charakteryzują konsorcjum finansowe, tworzone na ściśle określony czas w celu realizacji konkretnych zadań. W przeciwieństwie do holdingu, którego celem podstawowym jest prowadzenie wielopłaszczyznowego wspólnego biznesu (na podstawie sojuszu strategicznego i/lub unii personalnej) związki takie zawierane są na czas określony.

Zachodzący pomiędzy podmiotem kontrolującym, a jednostkami zależnymi stosunek podległości obejmuje przede wszystkim dwie płaszczyzny oddziaływania²⁴⁾:

- osobowo-prawną,
- organizacyjną i gospodarczą.

Płaszczyzna osobowo-prawna to przede wszystkim wpływ na osobową obsadę stanowisk w zarządzie, radzie nadzorczej czy komisji rewizyjnej, a nawet personelu administracyjnego czy kierownictwa niższego rzędu jednostek zależnych. Dzięki takim uprawnieniom podmiot kontrolujący może wyznaczać całą politykę personalną jednostki podległej.

Oddziaływanie organizacyjne i gospodarcze daje możliwości kształtowania całej struktury organizacyjnej podmiotu zależnego, czego rezultatem jest najczęściej jego restrukturyzacja. Kształtowanie polityki produkcyjnej, udział podmiotu dominującego w dostarczaniu surowców, zbyt przedmiotów dostarczanych przez jednostkę zależną, aktywność marketingowa i reklamowa to kolejne dziedziny wpływu. Kluczowe pozostają jednak: sfera inwestycyjnej działalności jednostki zależnej oraz jej

polityka finansowa, w ramach której dominuje polityka kredytowa, systematyczna kontrola struktury kapitału, decyzje o emisji akcji czy obligacji. Następne pola aktywności spółki nadrzędnej to: wyznaczanie nowych i modyfikowanie dotychczasowych celów gospodarczych jednostki, prowadzenie analiz kosztów i zysków poszczególnych spółek, kształtowanie wizerunku jednostki zależnej, tworzenie wspólnego centrum rachunkowego oraz wspólnego ośrodka informatycznego, ujednoczenie korzystania z posiadanych patentów i licencji. W każdym wypadku podmiot kontrolujący uczestniczy w podejmowaniu decyzji co do dalszych losów jednostki zależnej, a więc dotyczących jej przekształcenia, połączenia z inną jednostką, zbycia substratu majątkowego, czy jej likwidacji.

Ze względu na aspiracje Polski do włączenia się w warunki gospodarcze państw Unii Europejskiej oraz ze względu na potrzeby rynku, polskie definicje grup kapitałowych w zasadzie niewiele różnią się od ustawowych rozstrzygnięć w krajach europejskich. W projekcie dyrektywy europejskiej o powiązaniach między przedsiębiorstwami za podstawową kategorię organizacyjno-prawną przyjmuje się „przedsiębiorstwo córka”. Jest to przedsiębiorstwo, w którym inne, zwane „przedsiębiorstwem matką”²⁵⁾:

- posiada większość praw co do głosu akcjonariuszy lub wspólników, lub
- dysponuje prawem powoływania lub odwoływania większości członków organu zarządczego, kierującego lub nadzorującego i jednocześnie jest akcjonariuszem lub wspólnikiem, lub
- jest akcjonariuszem lub wspólnikiem i samo, w wyniku wykorzystania swojego prawa do głosu, powołuje większość członków organu zarządczego, kierującego lub nadzorującego „przedsiębiorstwa córki”, działającego w okresie roku gospodarczego, lub
- jest akcjonariuszem lub wspólnikiem i za zgodą innych akcjonariuszy lub wspólników przedsiębiorstwa rozporządza większością praw do głosu akcjonariuszy lub wspólników „przedsiębiorstwa córki”.

Duża liczba rozwiązań w zakresie powiązań kapitałowych i personalnych czyni nieczytelnym określenie różnych organizmów gospodarczych i ich struktur, w tym również holdingowych. W krajach o bogatych tradycjach rynkowych nadrzędnym kryterium istnienia holdingu²⁶⁾ jest sporządzanie skonsolidowanego bilansu przez ugrupowanie gospodarcze, prezentujące się przed władzami podatkowymi jako całość, pomimo samodzielności prawnej poszczególnych jego części.

Korzystając z powyższego wniosku, przyjmuje się w tej pracy traktowanie grupy kapitałowej jako układu holdingowego, w którym można wyodrębnić spółkę dominującą (nadrzędną) zwaną holdingową oraz spółki zdominowane zwane zależnymi²⁷⁾.



Sposoby tworzenia grup kapitałowych

W praktyce gospodarczej spotykane i usankcjonowane prawnie sposoby powstawania grup kapitałowych mogą wynikać z modeli polegających na²⁸⁾:

- dzieleniu przedsiębiorstw,
- łączeniu przedsiębiorstw.

Tworzenie grupy kapitałowej opartej na podziale przedsiębiorstwa macierzystego jest efektem narastających trudności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dokonujący się rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa musi na pewnym etapie prowadzić do decentralizacji zarządzania. Może ona polegać na tworzeniu nowych instancji organizacyjnych, przejmujących część uprawnień kierowniczych dotychczasowego zarządu przedsiębiorstwa. W praktyce instancje te mogą przybrać postać zakładów (wyodrębnienie organizacyjne) lub samodzielnych prawnie firm (wyodrębnienie organizacyjno-własnościowe). Utworzenie nowego, wyodrębnionego z dotychczasowej struktury organizacyjnej, samodzielnego pod względem prawnym podmiotu gospodarczego wiąże się z określonymi procedurami formalnoprawnymi oraz wyposażeniu go w określony (majątek) kapitał założycielski²⁹⁾.

Z podziałem przedsiębiorstwa (wyłączeniem obszarów z jego działalności) i tworzeniem grupy kapitałowej, w której przedsiębiorstwo bazowe będzie posiadało pakiet kontrolny, związane są różne sposoby przeniesienia majątku do spółek zależnych, np. poprzez wniesienie³⁰⁾:

- majątku trwałego w całości,
- niektórych składników majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania,
- majątku obrotowego w całości,
- niektórych składników majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz majątek obrotowy w całości,
- niektórych składników majątku trwałego, pozostałe składniki do odpłatnego korzystania oraz niektóre składniki majątku obrotowego.

Przeniesienie do spółki całości majątku trwałego oraz obrotowego zwiększą koszty przeniesienia, gdyż opłaty założycielskie w postaci opłat notarialnych i rejestrowych są uzależnione od wielkości wnoszonego kapitału. Z drugiej jednak strony, spółka nadrzędna bez ograniczeń może dysponować spółką zależną, jej działaniami i majątkiem.

Wydzielanie przedsiębiorstw może wynikać z następujących przyczyn³¹⁾:

- dążenia do pogłębiania decentralizacji zarządzania, w szczególności do oddzielania działalności strategicznej i operacyjnej,
- ograniczenia odpowiedzialności w przypadku podejmowania nowej, nacechowanej wysokim ryzykiem działalności,
- podjęcia nowej działalności,
- dążenia do odciążenia nowej lub rozwijanej działalności od ukształtowanych wcześniej w przedsiębior-

stwie procedur biurokratycznych, rutyny i nawyków organizacyjnych itd.,

- dążenia do ekonomizacji działalności jednostek wewnętrznych przez tworzenie centrów zysku,
- dążenia do wprowadzenia dodatkowych wspólników w odniesieniu do wybranych fragmentów działalności przedsiębiorstwa, w celu zasilenia kapitałowego (wspólnicy zewnętrzni) i/lub ekonomicznego i motywacyjnego związania z firmą (kadra zarządzająca, pracownicy),
- zapewnienia większego prestiżu kadrze kierowniczej wydzielanej jednostki, postrzeganej przez otoczenie jako kierownictwo samodzielnego przedsiębiorstwa,
- dywestyacji (dezinwestycji), tj. wycofywanie się przedsiębiorstwa z określonych dziedzin działalności,
- stymulacji finansowej (ulgi podatkowe, kredyty preferencyjne itd.) państwa lub regionów dla nowo zakładanych przedsiębiorstw.

Wydzielenie formalnoprawne określonego rodzaju działalności w postaci spółki zależnej okazuje się, mimo związanych z tym kosztów, najbardziej skutecznym sposobem wymuszania ekonomizacji działań, a nawet najbardziej bezwzględny weryfikatorem zasadności ekonomicznej utrzymywania tej działalności w szeroko pojmowanym profilu przedsiębiorstwa. To właśnie powoduje, że coraz częściej wydzielone jednostki, które nie wytrzymały rynkowej weryfikacji ekonomicznej, próbują ponownie wrócić do przedsiębiorstwa, z którego się wywodzą.

Model tworzenia grupy kapitałowej polegający na łączeniu przedsiębiorstw związany jest z rozwojem zewnętrznym przedsiębiorstwa. Tworzona w ten sposób grupa kapitałowa powstaje drogą kapitałową poprzez³²⁾:

■ Nabycie przez jedno przedsiębiorstwo akcji/udziałów innego przedsiębiorstwa w liczbie umożliwiającej opanowanie kapitałowe, a tym samym sprawowanie przynajmniej jednolitego kierownictwa.

■ Nabycie w całości przedsiębiorstwa lub jego części i ustrukturalizowanie go w postaci spółki zależnej. Jest to rozwiązanie jednak rzadziej spotykane.

Oba te przypadki to łączenie w dół określane jako przejęcie jednego przedsiębiorstwa przez drugie. Rzadziej występuje sytuacja, gdy spółka powstaje z woli właścicieli dwóch lub więcej istniejących podmiotów, wnoszących na pokrycie jej kapitału założycielskiego udziałów/akcji tych przedsiębiorstw, w zamian za udziały/akcje nowej spółki, co można określić jako łączenie w górę.

Zakończenie

Pomimo braku w pełni kompleksowego ujęcia grup kapitałowych w polskim prawie, zostały stworzone ramy tworzenia i funkcjonowania tego typu organizacji gospodarczych. Określone są one, jak wcześniej wspomniano, mia-

nem organizacji, struktur holdingowych. Główną cechą grup kapitałowych jest oddziaływanie spółki nadrzędnej na spółki zależne. Oddziaływanie to jest możliwe dzięki posiadaniu przez spółkę nadrzędną pakietu większościowego w spółkach zależnych. Grupy kapitałowe mogą powstawać poprzez łączenie, bądź podział przedsiębiorstw.

Bogdan Nogalski, Wiesław Golnau,
Jarosław Waśniewski

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. M. ZWEIFEL, *Holdinggesellschaft und Konzern*, Zürich 1973, s. 33.
- ²⁾ Por. S. SUDOŁ, *Przedsiębiorstwo przemysłowe, ekonomika, organizacja, zarządzanie*. PWE, Warszawa 1988, s. 41-43.
- ³⁾ M. GMYTRASIEWICZ, A. KARMAŃSKA, *Rachunkowość holdingów*, Vademecum rachunkowości - 4, Difin, sp. z o.o., Warszawa 1996, s. 9, 10.
- ⁴⁾ Por. M. KEPA, M. MIECZYKOWSKA-DZIURDŹ, *Holding, wzory umów, wzory dokumentów, objaśnienia, akty prawne*, Wydawnictwo prawnicze sp. z o.o., Warszawa 1997, s. 6.
- ⁵⁾ Uwagę na tę kwestię zwracają M. WOJTUNIK, B. DRACZYŃSKI, [w:] *Zarządzanie holdingiem i grupą kapitałową*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 25, 26.
- ⁶⁾ Por. M. GMYTRASIEWICZ, A. KARMAŃSKA, *Rachunkowość holdingów...*, op. cit. s. 11.
- ⁷⁾ Artykuł 55, p. 1 Ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku, [Dz.U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591].
- ⁸⁾ Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992 roku wprowadza pojęcie podatkowej grupy kapitałowej [Dz. U. z 1992 r. Nr 106, poz. 482 z późn. zm.]; Obszernie na temat podatkowej grupy kapitałowej: Sł. KRZEMIŃSKI, *Tworzenie i funkcjonowanie Podatkowej Grupy Kapitałowej, Consulting*, „Życie Gospodarcze” 1994 Nr 4.
- ⁹⁾ Artykuł 3, p. 4 Ustawy o rachunkowości z dnia 29 września 1994 roku, [Dz.U. z 1994 r. Nr 121, poz. 591]; Spółka dominująca została również zdefiniowana w ustawie: Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi i funduszach powierniczych. Art. 2, p. 9 mówi, co następuje: a) dysponuje większością głosów w organach innego podmiotu (zależnego), także na podstawie porozumień z innymi uprawnionymi, b) posiada uprawnienia do powoływania albo odwoływania większości członków organów zarządzających innego podmiotu (zależnego), c) więcej niż połowa członków zarządu drugiego podmiotu (zależnego) pełni funkcje członków zarządu, albo kierownicze pierwszego podmiotu, lub innego podmiotu pozostającego z tym pierwszym w stosunku zależności. [Dz. U. z 22-03-1991 r. Nr 35, poz. 155, z późn. zm.], oraz podobnie, choć nieco szerzej zdefiniowano podmiot dominujący w ustawie: O badaniu i ogłaszaniu sprawozdań finansowych oraz biegłych rewidentach i ich samorządzie [Dz. U. z 1991 Nr 111, poz. 480].
- ¹⁰⁾ Por. L. STECKI, *Holding*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1995, s. 106; H. JAGODA, B. HAUS; *Holding - organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995, s. 14.
- ¹¹⁾ Por. J. STANISŁAWSKI, *Wielki słownik angielsko-polski*, tom I, PWN, Warszawa 1990, s. 393, 394; L. STECKI, *Holding*, op. cit. s. 21.
- ¹²⁾ Por. Ch. NOBES, *Some Practical and Theoretical Problems of Group Accounting*, London 1987, s. 1.
- ¹³⁾ Por. B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAŚ, *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1993, s. 5, 6; Z. KUBOT, *Struktury holdingowe*, ARR S.A., Zielona Góra 1993, s. 28.
- ¹⁴⁾ Por. K. SOLARZ, *Holding finansowy*, CIM, Warszawa 1992, s. 3; podobnie B. MIEDZINSKI, *Zgrupowania przedsiębiorstw*, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa 1987, s. 35.
- ¹⁵⁾ Por. B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAŚ, *Tworzenie...*, op. cit. s. 5; podobnego zdania jest L. Stecki pisząc, że „sporządzenie pełnego wykazu podmiotów, które mogą uczestniczyć w strukturach holdingowych, nie byłoby ani możliwe, ani celowe... Żaden wykaz tej treści nie mógłby zresztą być traktowany jako zamknięty”: L. STECKI, *Holding*, op. cit. s. 103; A. SZUMSKI wysuwa wątpliwości co do sensowności występowania spółek osobowych w strukturze holdingu, A. SZUMSKI (w): *Regulacja prawna holdingu w polskim i europejskim prawie spółek (zagadnienia pojęciowe)*, „Przegląd prawa handlowego” 1996 Nr 8.
- ¹⁶⁾ Por. L. STECKI, *Holding*, op. cit. s. 106-108; André Heli podobnie utożsamia grupę kapitałową z holdingiem: A. HELLIN, *Metody i techniki konsolidacji sprawozdań finansowych*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 9.
- ¹⁷⁾ Por. Z. BOGUSŁAWSKI, J. BORZĘCKI, S. WIANKOWSKI, *Holdingi przemysłowe*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1993, s. 15; podobnie J. JACYSZYŃ, *Nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej*, LEX Wydawnictwo Prawnicze i Ekonomiczne, Gdańsk 1993 s. 82.
- ¹⁸⁾ Por. B. NOGALSKI, T. BIAŁAS, M. CZAPIEWSKI, *Zarządzanie w różnych formach własności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 77.
- ¹⁹⁾ Por. H. JAGODA, B. HAUS, *Holding - organizacja...*, op. cit. s. 14.
- ²⁰⁾ Por. L. STECKI, *Holding*, op. cit. s. 197.
- ²¹⁾ Por. R. PRZASNYSKI, *Holding*, Fiskus - Doradca podatkowy, 1991 Nr 22; Układ holdingowy nie oznacza grupy holdingowej w znaczeniu nadanym przez L. Steckiego jako kooperacja kilku holdingów: L. STECKI, *Holding*, op. cit. s. 526.
- ²²⁾ Por. K. SOLARZ, *Holding finansowy*, op. cit. s. 3-5; B. NOGALSKI, R. RONKOWSKI, *Holding, czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1994, s. 11-12.
- ²³⁾ Wiąże się to z istnieniem różnego rodzaju akcji. Prawo handlowe wyróżnia akcje zwykłe i uprzywilejowane, dające ich właścicielom więcej głosów we władzach spółki niż wynika to z zaangażowania kapitałowego oraz akcje użytkowe, z prawem do dywidendy, ale bez prawa głosu na zebraniach wspólników. W związku z takimi dysproporcjami mogącymi wystąpić w spółce, za rozstrzygające kryterium istnienia holdingu przyjmuje się możliwość kształtowania władz spółki, którą daje 51% pakiet akcji/udziałów. Pełne kontrolowanie porządku obrad walnego zebrania akcjonariuszy (wspólników), zapewnią posiadanie 75% głosów na walnym zebraniu akcjonariuszy/wspólników spółki zależnej.
- ²⁴⁾ Por. L. STECKI: *Holding*, op. cit. s. 185, 187.
- ²⁵⁾ Dyrektywa VII z 13 czerwca 1986 r. o skonsolidowanym zamknięciu rachunkowym; Dyrektywa IX z 1984 r. o powiązaniach między przedsiębiorstwami, w szczególności o koncernach, za: H. JAGODA, B. HAUS, *Holding - organizacja...*, op. cit. s. 32, 34.
- ²⁶⁾ Por. B. NOGALSKI, R. RONKOWSKI, *Zarządzanie holdingiem*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 15.
- ²⁷⁾ Podobnie m.in. [w:] *Praktyka tworzenia i funkcjonowania holdingów w gospodarce*, praca zespołowa pod kierunkiem Sł. WIANKOWSKIEGO, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 12.
- ²⁸⁾ Por. M. WOJTUNIK, B. DRACZYŃSKI, *Zarządzanie holdingiem...*, op. cit. s. 30. Autorzy dodają jeszcze jeden model powstawania grup kapitałowych polegający na przekształceniu przedsiębiorstwa wielozakładowego. Jednakże zdaniem autora rozprawy model ten zawiera się w modelu polegającym na wydzieleniu przedsiębiorstw.
- ²⁹⁾ Por. B. HAUS, H. JAGODA, M. KARAŚ, *Tworzenie...*, op. cit. s. 16, 17; historycznie wydzielenie przedsiębiorstw było pierwotną przyczyną tworzenia organizacji holdingowych ze względu na ominięcie ustaw antytrustowych; także T. KELLER, *Unternehmensführung mit Holdingkonzepten*, Köln 1990, s. 39-42.
- ³⁰⁾ Por. Z. BOGUSŁAWSKI, J. BORZĘCKI, S. WIANKOWSKI, *Holdingi przemysłowe...*, op. cit. s. 175.
- ³¹⁾ Por. H. JAGODA, B. HAUS, *Holding - organizacja...*, op. cit. s. 50-52.
- ³²⁾ Por. H. JAGODA, B. HAUS, *Holding - organizacja...*, op. cit. s. 53.

Autorzy są pracownikami naukowymi Uniwersytetu Gdańskiego oraz Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.

Wolf Bonsiep, Jacek Klich

Menedżerowie średniego szczebla – bariera wprowadzania zmian czy kluczowy czynnik zmian (I)

Wprowadzenie

Artykuł podejmuje wątek średniego szczebla zarządzania w organizacjach w ujęciu teoretycznym i praktycznym. W pierwszej części prezentowane są modelowe ujęcia średniego szczebla zarządzania z jednej strony – jako wykonawcy i bufora, a z drugiej – jako pośrednika i przedsięwzięcia idei. Egzemplifikacją zagadnień opisywanych w części pierwszej jest praktyka planowania strategicznego i udział średniego szczebla zarządzania w reformowanych samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej, co zostanie przedstawione w części drugiej artykułu.

W niniejszym tekście średni szczebel zarządzania traktowany jest jako jeden z czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym. Średni szczebel zarządzania jest definiowany szeroko i obejmuje wszystkie poziomy z wyłączeniem poziomu najwyższego kierownictwa, odpowiedzialnego za wszystkie sprawy organizacji.

Do podjęcia tego tematu skłania obecny wciąż – tak w teorii, jak i w praktyce – syndrom jednostronnego, jednowymiarowego myślenia o hierarchii jako o strukturze przewidzianej tylko do wdrażania koncepcji wypracowanych na jej szczycie, co w efekcie prowadzi do wielu negatywnych konsekwencji.

Tradycyjna interpretacja średniego szczebla zarządzania: bufor i wykonawca

Srednie szczeble zarządzania opisywane są w literaturze najczęściej jako wykonawcy poleceń najwyższego szczebla oraz bufor, których istnienie redukuje zakres niepewności. Jeżeli zauważyć, jakim powodzeniem cieszą się obecnie koncepcje ograniczania działalności organizacji do kluczowych obszarów i jak mocno podkreśla się konieczność rewolucyjnej nieraz racjonalizacji działania organizacji, to takie statyczne i tradycyjne ujęcie specjalnie nie dziwi. Takie interpretowanie roli średniego szczebla prowadzi do konstatacji, że jest on swego rodzaju „ginącym gatunkiem”, który może być wyparty przez technologie informacyjne, sieci komputerowe, pracę w grupach i spłaszczony struktury organizacyjne. Kanter trafnie ujmuje

trudną pozycję menedżerów średniego szczebla, gdy określa ją jako „ściśniętą między wymaganiami strategii, na które nie mają oni wpływu, a ambicjami coraz bardziej niezależnie myślących pracowników [...]. Muszą oni radzić sobie z trudnościami na swoich stanowiskach i uzasadniać, dlaczego one w ogóle istnieją”¹. Nowe nurty w teorii zarządzania dodatkowo wyostwiają ten problem².

Koncepcje struktur organicznych Burnsa i Stalkera³, charakteryzujących się wysoką elastycznością i przez to lepiej radzących sobie z rosnącą niepewnością w otoczeniu organizacji, budowane były w opozycji do tradycyjnych struktur hierarchicznych, które koncentrują się na łagodzeniu niepewności i tworzeniu warunków bezpieczeństwa i stabilności. W tej logice wszystkie procesy powinny być powtarzalne i możliwe do sformalizowania. Powtarzanie procedur prowadzi do wydzielenia pól zarządczych i wykonawczych. Pola wykonawcze koncentrują się na powtarzaniu sformalizowanych działań, by osiągnąć najwyższą efektywność. Pola menedżerskie są odpowiedzialne za formalizowanie (planowanie) i za reagowanie na zmiany w środowisku oraz niepewność tak, by chronić proces tworzenia wartości⁴. W ten sposób pola zarządcze zapewniają możliwość efektywnego i wydajnego powtarzania czynności. W konsekwencji przyjęcia takiego stanowiska poszczególne poziomy zarządzania w hierarchii mają za zadanie planowanie, koordynowanie, formalizowanie i racjonalizowanie procesu tworzenia wartości oraz realizacji zadań wyznaczonych przez naczelne kierownictwo w przedsiębiorstwie.

Założenia stabilnego otoczenia, które tkwi za przedstawionym powyżej rozumowaniem, nie da się jednak współcześnie utrzymać.

Nasilające się zmiany w otoczeniu czynią kwestię ochrony podstawowego procesu tworzenia wartości w firmie coraz ważniejszą. Rosnąca niepewność sprawia, że dokonywanie koniecznych zmian (jako reakcji na niepewność) odbywać się musi na obszarze pola wykonawczego i przez pracowników tam zatrudnionych. To z kolei może oznaczać, że średni szczebel zarządzania traci swoją funkcję buforową, a co za tym idzie – w części traci też uzasadnienie dla swojego istnienia. Struktury ulegają spłaszczeniu, a funkcje kontroli pól wykonaw-

czych może realizować (wykorzystując nowoczesne technologie informacyjne) albo samo najwyższe kierownictwo, albo mogą to robić pola wykonawcze, którym przypiszemy stosowny zakres odpowiedzialności za reakcje na zmiany otoczenia. Teoretycy i filozofowie nie ustępują w wysiłkach, by opisać te nowe sposoby budowania struktury, wprowadzając nowe terminy, takie jak np. adhocracja (od *ad hoc*), struktury organiczne, systemy integracyjno-innowacyjne itp.⁵⁾ Wszystkie te propozycje idą w kierunku redukcji pośrednich szczebli zarządzania. Powszechnie przyjmuje się, że średni szczebel zarządzania traci rację bytu, w miarę jak rośnie stopień złożoności otoczenia. Sens planowania strategicznego, będącego domeną kierownictwa najwyższego szczebla, jest w tym nurcie interpretacji podważany, gdyż przemiany w otoczeniu powodują, że plany strategiczne są bezwartościowe. To pola wykonawcze muszą reagować bezpośrednio na nowe sytuacje. W obu przypadkach średni szczebel traci uzasadnienie dla swojego istnienia.

W opinii autorów ten popularny sposób interpretacji obecny w większości koncepcji np. odchudzonego zarządzania (*lean management*) wydaje się koncentrować wyłącznie na procesie implementacji strategii i dlatego jest on zbyt jednostronny. Przeciwnia on możliwości procesu samoorganizowania się na wszystkich poziomach, w tym głównie wykonawczym oraz zdolności najwyższego kierownictwa do sprawowania efektywnej kontroli. Naszym zdaniem, ocena umiejscowienia strukturalnego planowania strategicznego i pozycja średniego szczebla zarządzania musi obejmować cały proces zarządzania strategicznego – co oznacza wszystkie działania związane z przekształcaniem informacji w procesie wyboru, realizacji i działań zwrotnych.

Pozycja średniego szczebla w zarządzaniu i planowaniu strategicznym może być rozważana przez odniesienie do prostego modelu zarządzania. Bazuje on na przyjęciu określonych założeń dotyczących: natury ludzkiej, planowania strategicznego, otoczenia oraz struktury hierarchicznej.

Proces zarządzania strategicznego jako cykl przekształcania informacji w strukturze organizacji

Proces zarządzania strategicznego

Steinmann definiuje zarządzanie biznesem jako naukę o systematycznym rozpatrywaniu problemów kierowania zakładem⁶⁾. Cała koncepcja zarządzania strategicznego opiera się na założeniu możliwości zamierzonej, zaplanowanej kontroli działań zorientowanych na osiągnięcie celów. Koncepcja zarządzania zawsze koncentruje się na zaplanowanej zmianie i zakłada, że istnieje centrum zdolne do obserwowania i oddzielenia rezultatów pożądaných i niepożądanych⁷⁾. Centrum to definiowane jest jako niezależny i odpowiedzialny najwyższy szczebel

każdej organizacji. Zgodnie z tym, zarządzanie strategiczne musi obejmować odpowiedzialność menedżera za dokonywane wybory, ich implementację oraz działania zwrotne związane z wytyczaniem prawidłowego kierunku strategicznego. Zarządzanie opiera się na interakcji informatycznej, między innymi dlatego, że każda decyzja musi być komunikowana⁸⁾. Zatem proces zarządzania musi być przedstawiany jako proces poszukiwania, przetwarzania i udostępniania informacji.

Podstawowe założenia

Teoria zarządzania dotyczy przede wszystkim ingerencji w zakres autonomii poszczególnych członków organizacji. W kontekście planowania strategicznego wyróżnić możemy dwa idealne typy koncepcji zarządzania: całkowitej autonomii (gdzie nie istnieje kontrola) oraz scentralizowanego planowania. W rzeczywistości proces zarządzania sytuuje się gdzieś pomiędzy tymi ekstremami.

Natura ludzka

U podstaw wszystkich nauk społecznych (w tym nauk organizacji i zarządzania) leży przyjęcie pewnych założeń dotyczących natury ludzkiej. Badacz reprezentujący nauki społeczne stoi przed problemem wyboru określonej teorii zachowań. Można tu za McGregorem przyjąć założenia o pasywnej, oportunistycznej lub odwrotnie – aktywnej, kreatywnej naturze człowieka. Dokonując wyboru, dokonuje się równocześnie projekcji zachowań człowieka, które powinny być kształtowane przez różne koncepcje zarządzania. W naszym rozumieniu taki sposób ujęcia nie oddaje złożoności ludzkich zachowań. Człowiek może być oportunistą, ale jest ciągle możliwe, że taka jednostka będzie w specyficznych sytuacjach lojalna wobec firmy i celów organizacji. Teoria zarządzania musi podejmować wątki sposobów hamowania zachowań oportunistycznych i wykorzystywania możliwości, jakie daje autonomia.

Planowanie strategiczne

W teorii zarządzania sprawą istotną jest koncepcja zarządzania i planowania strategicznego. Na potrzeby tego opracowania strategia będzie definiowana jako obowiązujący wymóg wyboru określonego rodzaju działalności gospodarczej i wykorzystania określonej polityki w prowadzeniu przedsięwzięcia. Współczesna teoria zarządzania podkreśla, że przedsiębiorstwa stają przed problemem rosnącej złożoności otoczenia i koniecznością dokonywania szybkich i głębokich zmian. Zatem przewidywanie i określanie przyszłych działań staje się coraz trudniejsze. W konsekwencji, plan strategiczny nie może aspirować do tego, by określać szczegóły przyszłych działań. W rezultacie, teoria zarządzania opartej za planem balansującym między szczegóło-



wością i ogólnością (ramowością) rozwiązań. Strategia zatem staje się często kwestią wyboru odpowiedniego poziomu szczegółowości. Teoria zarządzania i wybrana koncepcja strategii muszą zawierać elementy zabezpieczające przed działaniami nie planowanymi oraz rozwiązania gwarantujące elastyczność.

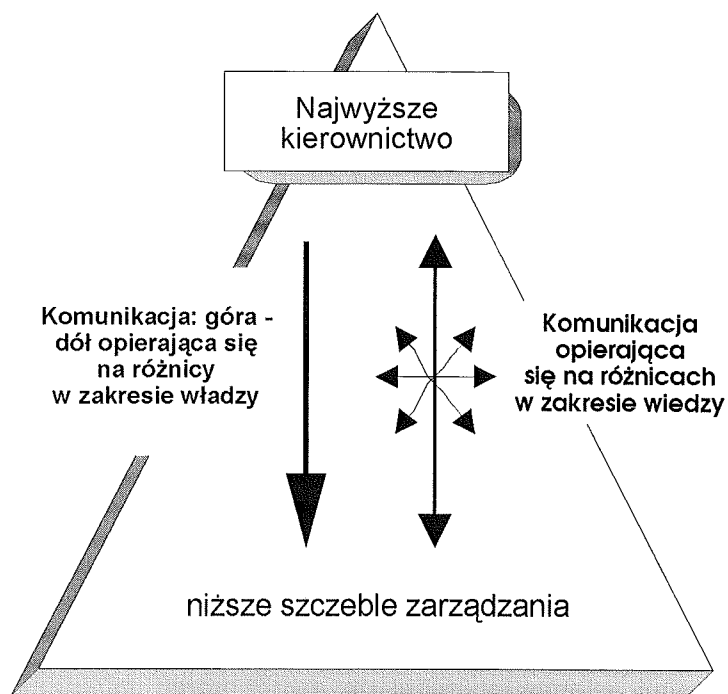
Otoczenie

Z koncepcją strategii związany jest szeroko dyskutowany problem rosnącej niepewności oraz złożoności otoczenia. Klasyczne koncepcje zarządzania zakładają mniej lub bardziej przewidywalne warunki otoczenia, co umożliwia planowanie. Obecnie uważa się, że trudno jest planować przyszłe działania w warunkach niestabilnego otoczenia. Planowanie wiąże się z ponoszeniem ryzyka, które musi być w jakiś sposób równoważone i naczelnie kierownictwo nie może samo ponosić tego ciężaru. Steinmann sugeruje, żeby włączyć każdego pracownika w organizacji do procesu kontroli zmian w otoczeniu po to, by zwiększyć szanse organizacji na wypracowanie odpowiedniego planu strategicznego i wcześniej identyfikować oraz wykrywać kosztowne pomyłki⁹⁾. Wysoce labilne otoczenie oznacza, że menedżerowie muszą uchwycić równowagę między wyznaczeniem (definiowaniem) kierunków i zadań a elastycznością. Elastyczność oznacza możliwość nagłej zmiany planów i zachowanie zdolności do działania. Przede wszystkim elastyczność oznacza autonomię dla każdego członka organizacji, w celu zapewnienia odpowiedniej reakcji na zmiany w otoczeniu.

Struktura hierarchiczna

Ważnym aspektem teorii zarządzania strategicznego jest osadzenie i podział zadań związanych z wyborem, implementacją i działaniami zwrotnymi w hierarchii organizacyjnej. Charakterystyczne dla struktury hierarchicznej jest ułożone na kształt piramidy zorganizowanie elementów tworzących strukturę oraz prawo wyższego szczebla do interwencji w działanie szczebla niższego¹⁰⁾.

Hierarchia może być interpretowana jako struktura bazująca na różnicach w zakresie władzy (ujęcie klasyczne), jak również jako formalna struktura komunikacji bazująca na różnicach w zasobie informacji i wiedzy (rys. 1). Punktem wyjścia i istotą każdego procesu kontroli opartego na hierarchii jest umieszczenie ośrodka władzy i decyzji na szczycie piramidy. Decyzje podjęte na szczycie są wykonywane przez niższe szczeble zarządzania. Komunikacja ma charakter jednostronnego przepływu



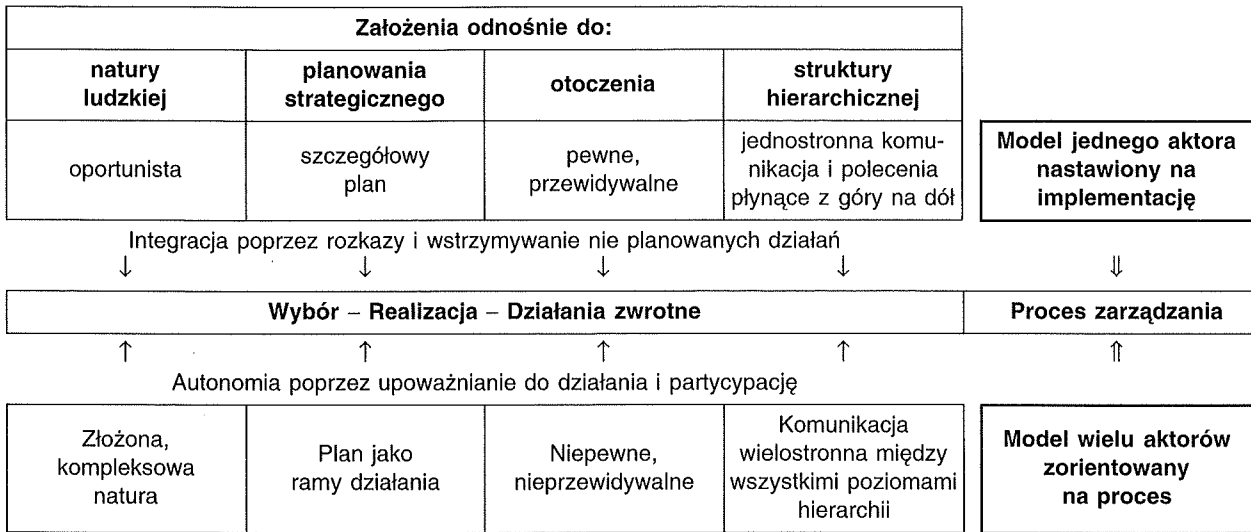
Rys. 1. Hierarchiczny układ komunikacji

informacji z góry do dołu i zorientowana jest na kontrolę i wyznaczanie kierunków działania.

Inne spojrzenie na poziomy hierarchii traktuje jako element formalnej struktury, sprzyjający zwiększeniu efektywności procesu komunikowania. Ta perspektywa wiąże się z pojęciem strategicznego uczenia się. Komunikowanie bazuje na różnicy w poziomie wiedzy i nie ma ustalonego kierunku. Najważniejszą sprawą jest wybór odpowiedniego kierunku skutecznego działania. W tym znaczeniu uwaga powinna być skierowana na zaprojektowanie kanałów przepływu informacji między różnymi poziomami. Hierarchia wskazuje tylko na formalny ośrodek władzy i formalne kanały informacji, a nie na to (co jest *per saldo* najważniejsze), jak ta władza jest wykorzystywana i jak wykorzystane są kanały komunikacji.

Zatem idealne typy natury ludzkiej, strategii, otoczenia i struktury hierarchicznej prowadzą do wyodrębnienia dwóch czystych typów zarządzania (rys. 2).

Z jednej strony, mamy model zorientowany na implementację i jednego tylko aktora (model idealny przedsiębiorstwa typu taylorowskiego), gdzie wszystkie części organizacji mają swoje uzasadnienie, ponieważ uczestniczą w implementacji planu sformułowanego przez wąską grupę naczelnego kierownictwa. Autonomia czy sprzeciw na szczeblach niższych są dla organizacji dysfunkcyjne, a zadaniem organizacji jest zapobieganie dysfunkcjom. Takie ujęcie jest oczywiście zbyt statyczne i niemożliwe do zastosowania w praktyce. Na drugim biegunie mamy model zorientowany na proces i wielu aktorów. Ponieważ planowanie strategiczne daje tylko ogólne ramy dla przyszłych działań, a hierar-



Rys. 2. Idealne, modelowe typy zarządzania¹¹⁾

chia traci swoją władzę do implementacji przyjętych rozwiązań, wszyscy członkowie organizacji pozostają prawie całkowicie autonomiczni. To rodzi pytanie o konieczność wprowadzenia odpowiedniego mechanizmu integrującego działania. Zarządzanie musi uwzględniać procesy integracji wszystkich członków organizacji, tak by mogła ona skutecznie funkcjonować w długim czasie.

Średni szczebel zarządzania w procesie zarządzania strategicznego

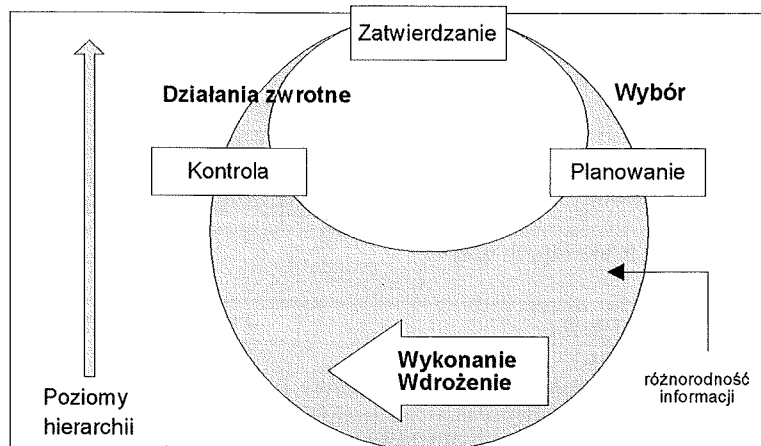
W ujęciu tradycyjnym wybór i działania zwrotne są głównymi funkcjami naczelnego kierownictwa (szczebel najwyższy), podczas gdy funkcje wykonawcze należą do szczebli niższych i najniższych. Ta tradycyjna orientacja na implementację opiera się na niezrozumieniu relacji między planowaniem strategicznym i zarządzaniem strategicznym. Planowanie strategiczne jest definiowane jako środek, za pomocą którego formułuje się strategię¹²⁾. Ostatnie opracowania wskazują, że strategia i proces zarządzania strategicznego powinny być ujmowane w inny sposób. Mintzberg podkreśla, że planowanie strategiczne jest systemem wprowadzania strategii, a nie jej formułowania¹³⁾. Nowe strategie powstają rzadko, jeżeli w ogóle, w wyniku formalnego planowania. Szczegółowe planowanie – tak krótko-, jak i średniookresowe – jest przede wszystkim narzędziem implementacji. Tradycyjny pogląd na planowanie strategiczne i zarządzanie wiąże planowanie strategiczne z formułowaniem strategii, a zarządzanie strategiczne z implementacją. To oznacza stawianie wozu przed koniem. Nowe inicjatywy strategiczne nie powstają wskutek planowania strategicznego, ale raczej poprzez interaktywne procesy w organizacji przebiegające w górę i w dół po szczeblach hierarchii¹⁴⁾. Plan strategiczny ma zatem charakter finalnego efektu tych interaktywnych procesów

(następnie musi być zaakceptowany i przyjęty przez kierownictwo). W tym ujęciu plan strategiczny rozumiany jako plan implementacji nie może być oddzielony od procesu interaktywnego jego tworzenia.

Opowiadamy się za włączeniem menedżerów średniego szczebla do czynności związanych z wyborem i działaniami zwrotnymi (domena menedżerów najwyższego szczebla). Jeżeli opowiemy się za ideą zrównoważonej hierarchii, w której w procesie komunikacji wielostronnej uaktywniane są wszystkie szczeble zarządzania, to uzyskamy możliwość aktywnego wypracowywania planów przy wykorzystaniu dialogu i włączaniu średnich szczebli, co w warunkach niestabilnego otoczenia może zwiększyć jakość planowania. Powstały w tym procesie ramowy plan strategiczny stworzy pole do autonomicznych wyborów i refleksji na niższych szczeblach organizacji, co z kolei zwiększy motywację pracowników na wszystkich szczeblach, w tym przede wszystkim na szczeblu wykonawczym.

W tym ujęciu wszystkie szczeble organizacji są aktywnie włączone do cyklu pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz do czynności wykonawczych i działań zwrotnych (*reflexion*), ale w różnym zakresie – w zależności od stopnia złożoności, różnorodności i abstrakcyjności informacji. Rys. 3 pokazuje cykl przetwarzania informacji w organizacji. Zaciemnione pole (pierścień) ukazuje różnorodność i liczbę przetwarzanych informacji. Ponieważ naczelné kierownictwo składa się tylko z kilku osób, liczba informacji jest na tym poziomie zredukowana i uogólniona. Ogólny i abstrakcyjny zbiór informacji tworzony na szczeblu najwyższym uniemożliwia tworzenie szczegółowych planów na tym poziomie, ponieważ naczelné kierownictwo nie może określić szans na wprowadzenie danego zamierzenia bez skonsultowania tego ze średnim szczeblem zarządzania. Zatem najwyższe kierownictwo może zarysować jedynie ogólny kierunek. Znaczenie średnie-





Rys. 3. Hierarchicznie zorientowany cykl przetwarzania informacji

go szczebla zarządzania w tym procesie przetwarzania informacji jest w tym kontekście oczywiste, ponieważ łączy on abstrakcyjne rozumienie danych i informacji na górze z realną sytuacją na poziomie wykonawczym. To umożliwia efektywne zarządzanie w dużych organizacjach.

Istnieją inne jeszcze argumenty empiryczne, teoretyczne i normatywne przemawiające za uznaniem roli średniego szczebla jako koniecznego i aktywnego aktora w cyklu przetwarzania informacji i procesie zarządzania w organizacji. Znane są szeroko przypadki niepowodzenia prób wprowadzania zamiarów strategicznych bez pozyskania wsparcia średniego szczebla zarządzania. Teoretycznym argumentem jest z kolei koncepcja różnych rodzajów racjonalności wyższych i niższych szczebli zarządzania, które są wyłączone poza obszar zainteresowań w ujęciach tradycyjnych. Podczas gdy najwyższe kierownictwo musi sobie radzić z bardzo abstrakcyjnymi informacjami, niższe szczeble muszą sobie radzić z konkretnymi, szczegółowymi informacjami i działaniami. Wykształcają się różne rodzaje racjonalności, co rodzi z kolei mniej lub bardziej poważny problem wspólnego języka w komunikowaniu się wewnątrz organizacji. Menedżerowie średniego szczebla mogą przejąć rolę pośredników między tymi różnymi rodzajami racjonalności¹⁵⁾.

Są wreszcie stwierdzenia normatywne, że partycypacja każdego członka organizacji jest potrzebna do tego, żeby ujawnić i rozwiązać powstające konflikty.

Średni szczebel zarządzania jako pośrednik i przedsiębiorca idei

Powyższe ujęcie roli średniego szczebla zarządzania jest pełniejsze i uwzględnia nie tylko wypełnianie funkcji implementatora¹⁶⁾, lecz również inne funkcje w procesie zarządzania strategicznego. Średnie szczeble zarządzania zajmują bowiem ważną pozycję we wszystkich fa-

zach procesu zarządzania strategicznego. Należy tu również wspomnieć, że średnie szczeble są podstawowym źródłem i ogniwem w procesach innowacji i implementacji innowacji. W tym kontekście nie można uznać menedżerów średniego szczebla za kategorię odchodzącą w zapomnienie.

Uznając powyższe, należy dążyć do wyznaczenia ram, w jakich powinien działać średni szczebel zarządzania. Pierwszą i najważniejszą kwestią jest udział w formułowaniu planu strategicznego. Średnie szczeble zarządzania nie muszą (i nie mogą) być włączane we wszystkie decyzje podejmowane na najwyższym szczeblu, ale muszą być infor-

mowane, by zrozumieć uwarunkowania i racje stojące za powziętymi decyzjami. To z kolei rodzi wiele pytań: czy istnieje coś takiego jak jawny proces formułowania i prezentowania strategii? W jaki sposób menedżerowie średniego szczebla są włączeni w formułowanie tej strategii? W jaki sposób mogą oni zgłosić swój sprzeciw wobec przyjętych na najwyższym szczeblu rozwiązań?

Wolf Bonsiep, Jacek Klich

PRZYPISY

- ¹⁾ KANTER R., *The reshaping of middle Management*, [w:] „Management Review” January 1986, ss. 19–20.
- ²⁾ SYEDAIN H., *Middle Managers: An Endangered Species*, [w:] „Management Today”, May 1991, ss. 46–50, SCarborough H./Burrell G., *The Axeman Cometh – the changing roles and knowledges of middle managers*, [w:] CLEGG S.R./PALMER G., *The Politics of Management Knowledge*, London 1996, ss. 173–189.
- ³⁾ BURNS T./STALKER G.M., *The Management of Innovation*, London 1961.
- ⁴⁾ KÜHL S., *Wenn die Affen den Zoo regieren*, Frankfurt u.a. 1995, s. 31 i dalsze.
- ⁵⁾ SHAPIRO E.C., *Trendsurfing in der Chefetage – Unternehmensführung jenseits der Managementmoden*, Frankfurt, 1996.
- ⁶⁾ STEINMANN H./SCHREYÖGG G., *Zarządzanie*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 43.
- ⁷⁾ WILLKE H., *Systemtheorie – 3. Steuerungstheorie*, Stuttgart u.a. 1995, s. 77.
- ⁸⁾ KÖNIG K./DOSE N., *Referenzen staatlicher Steuerung*, [w:] KÖNIG K./DOSE N., *Instrumente und Formen staatlichen Handelns*, Köln u.a. 1993, ss. 519–582.
- ⁹⁾ STEINMANN H./SCHREYÖGG G., op.cit.
- ¹⁰⁾ WILLKE H. (1995) op. cit. s. 69.
- ¹¹⁾ BONSIEP W., *Überlegungen zur Bedeutung untergeordneter Managementebenen im strategischen Steuerungsprozess*, [w:] Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej: Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu, Wrocław 1998, ss. 276–287.
- ¹²⁾ ANTHONY R.N., *The Management Control Function*, Boston 1988, s. 30.
- ¹³⁾ MINTZBERG H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994, s. 239.
- ¹⁴⁾ SIMONS R., *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, Boston 1995, s. 115.
- ¹⁵⁾ WALGENBACH P., *Mittleres Management – Aufgaben, Funktionen, Arbeitsverhalten*, Wiesbaden 1994, s. 229 i dalsze.
- ¹⁶⁾ GUTH W.D./MACMILLAN I.C., *Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest*, [w:] „Strategic Management Journal” 7 (1986), ss. 313–327.

Autorzy: Wolf Bonsiep jest asystentem w Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Erlangen-Nürnberg, dr Jacek Klich jest adiunktem w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Lidia Zbiegień-Maciąg

Niepowodzenia we wdrażaniu systemu ocen pracowniczych w świetle doświadczeń badaczy

Praktycy zajmujący się na co dzień zarządzaniem zasobami ludzkimi w polskich organizacjach (firmach, instytucjach) zdają sobie sprawę za stałego i nieprzerwanego zainteresowania problemem ewaluacji ze strony różnych firm. Polski odpowiednik ewaluacji to ocenianie personelu, system ocen pracowniczych (SOP), oceny pracownicze itp. Koncentracja praktyków wokół tego zagadnienia jest po pierwsze – widoczna, po drugie – ma swoje racjonalne uzasadnienie. Na rynku szkoleniowym dostrzega się oferty firm chętnych do skorzystania z doradztwa na temat, jak przygotować się do oceniania. Doradcy personalni mają więc „pełne ręce roboty”, konsultują, pomagają tworzyć narzędzia oceniania, modyfikują stare, weryfikują nowe, przygotowują procedury itp. Ów obserwowalny wzrost zainteresowań ewaluacją ma z pewnością wiele źródeł. Wspomnę o najważniejszych.

Po pierwsze: jesteśmy świadkami autentycznego wzrostu znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach, można rzec, że przyszedł czas na realizację sloganu „kadry decydują o sukcesie”.

Po drugie: jesteśmy świadkami wejścia na rynek pracy wykształconych specjalistów do zarządzania personelem. Najbardziej wytrwali zdążyli odbyć staże w różnych firmach, zebrali samodzielne doświadczenia, szkolą nowy „narybek”, asymilują zachodnie wzory do naszych realiów.

Po trzecie: proces pozyskiwania najlepszych pracowników do firm jest praktycznie rozpoznany i prowadzony na co dzień mniej lub bardziej profesjonalnie. Powoli wygasają dyskusje na temat konwencjonalnych czy niekonwencjonalnych metod, skuteczności procedur rekrutacyjnych. Można uznać, że to już dostatecznie dobrze „przerobiliśmy” i pora przejść do następnych kwestii stosunkowo nowych czy mało rozpoznanych.

Jednym z zagadnień jest właśnie **ewaluacja**. Jest ono tym poważniejsze, że – jak wiadomo – rezultaty oceniania determinują podejmowanie decyzji kadrowych od rozwoju i doskonalenia indywidualnego pracownika począwszy, na nagradzaniu, awansowaniu, degradacji czy zwalnianiu skończywszy.

Nic więc dziwnego, że działły kadr uporawszy się już z rekrutacją i pozyskaniem najlepszych, koncentrują się na wyższym poziomie polityki personalnej.

Prawie w jednym czasie wiele firm zaczęło zajmować się ewaluacją. Humorystycznie rzecz biorąc, są albo przed, albo w trakcie (tj. przy wdrażaniu), albo też obecnie weryfikują, dostosowują, przemodelowują system.

Po okresie przewidywań, że damy sobie radę i z tym problemem stosunkowo szybko pracodawcy-specjaliści, a głównie sami oceniani pracownicy, przekonali się, że sytuacja jawi się jako konfliktowa i nie tylko, że nie stabilizuje się z czasem, ale wręcz odwrotnie. Nierzadko konflikty stawały się tak poważne, że trzeba było prosić o pomoc ekspertów (w tym zachodnich), co nie zawsze okazywało się naprawdę pomocne.

Jeden z badaczy problemu – Schay (1993) wypowiedział taką oto myśl: „*pomimo 50 lat poszukiwań / badań w tej dziedzinie (ewaluacji – przypis autorki) dysponujemy w dalszym ciągu niewystarczającymi danymi, aby odpowiedzieć na wątpliwości, porażki w niepowodzeniach.*”

A niepowodzeń, negatywnych refleksji jest wiele, pojawiają się coraz nowsze. Nie dziwią więc tytuły publikacji, które dotyczą **porażek ewaluacji** (por. A. Gosselin, K.R. Murphy 1997/98). Warto przyrzyć się konkluzjom tych, którzy – jak sami piszą – poświęcili 50 lat na analizę wdrażania, przygotowywania koncepcji i nadal nie są w stanie opowiedzieć się zdecydowanie ani za, ani przeciw ewaluacji.

Koszty a rezultaty ewaluacji



1991 r. w publikacji Schneiera, Shawa i Beatty'ego autorzy tak podsumowali pytania, zastrzeżenia skierowane do nich jako do ekspertów.

„*W większości firm sposoby ewaluacji pracowniczych wraz z ich formularzami i procedurami są typowymi aktami biurokracji i niczym więcej. Są ciężarem dla kierownika i źródłem demotywacji dla pracowników. Wszelkie wysiłki w celu usprawnienia tych sposobów dotyczą zmiany formy i treści formularzy, a więc działają usprawniająco jedynie na symptomy, podczas gdy prawdziwe przyczyny kłopotów pozostają nie zmienione*” (s. 279).

Koszty wprowadzenia SOP bywają olbrzymie. W wielu średnich i dużych firmach, które zaopat-



rzyły się (kupiły) konkretny program ewaluacji przeznaczono na ten cel znaczne sumy. Dochodzą do tego koszty wdrożenia, aktualizacji bieżących korekt itp.

Koszty te to i tak wierzchołek góry lodowej. Jeśli weźmie się pod uwagę inne zasoby, np. stracony czas, frustracje pracowników, zamieszanie i niepokoje wewnątrz firmy, to wydatki na tę globalną inwestycję przekraczają granice zdrowego rozsądku (A. Gosselin, 1997).

Niestety, po stronie korzyści, zalet z wprowadzenia ewaluacji odnotowuje się w sumie niewielkie sukcesy. „Praktycznie działalność ta nie tworzy żadnej wartości dodanej” (A. Gosselin, s. 18).

Nie potwierdzały się założone wcześniej tezy. Mitami stały się – według autorów licznych badań – takie np. stwierdzenia:

- system ewaluacji motywuje do pracy,
- system ewaluacji umożliwia dokładny i wiarygodny pomiar osiągnięć pracownika.

Z tych powodów konkluzja zespołu ekspertów przy rządzie amerykańskim była następująca: „biorąc pod uwagę wątpliwy sukces licznych badań nad ulepszeniem metod ewaluacji pracowników, zespół ekspertów doszedł do wniosku, że nie należy już więcej inwestować w tego typu badania. Cel podobnych przedsięwzięć w firmach powinien być raczej skoncentrowany na tym, aby menedżerowie potrafili trafnie udokumentować i udowodnić podejmowane decyzje kadrowe wobec personelu” (Schay, 1993, s. 650).

Badacze problemu postawili natomiast następującą tezę: **zaobserwowano ogólne niezadowolenie z dotychczasowych praktyk ewaluacji**. Niektórzy ostrożnie wspominali o trudnościach, inni nie wahali się używać słowa „porażka” (A. Gosselin i K. Murphy).

Liczne sondaże i badania pozwalają na analizę niepowodzeń z punktu widzenia użytkowników systemu ocen. Należą do nich:

- firmy wdrażające programy ewaluacji lub kupujące je u ekspertów,
- ocenieni pracownicy,
- oceniający (z reguły zwierzchnicy),
- eksperci, konsultanci tworzący programy oceniania.

Niezadowolenie z punktu widzenia firm

Wyniki badań agencji Wyatt w ponad 800 przedsiębiorstwach kanadyjskich wskazują, że jedynie 16% z nich uważa się za zadowolonych ze swojego programu oceniania, natomiast 29% firm twierdzi, że jest wysoce niezadowolona (Des Roberts, 1993). Tak więc prawie 1/3 przedsiębiorstw deklaruje niezadowolenie, a ponad połowa badanych firm przejawia tzw. mieszane uczucia (ok. 55%).

Główną przyczyną braku satysfakcji jest niemożliwość powiązania strategicznych celów firm z indywidualnymi celami pracowników. Metody ewalu-

acji nie są w stanie tu wiele pomóc. Pewnym wyjątkiem są menedżerowie wyższego szczebla.

Inny przykład: 2000 kanadyjskich przedsiębiorstw zostało poproszonych o wytypowanie najważniejszych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, mających kluczowe znaczenie. Jedynie 4% firm wskazało na system oceniania. (Les Affaires, 31 VII 1993). W istocie ten rodzaj działań był wymieniony najrzadziej.

Jest to bardzo niepokojące, albowiem do tej pory uważano, że procesy kadrowe wywodzą się z oceniania. Począwszy od rekrutacji – ocenianie i wybór najlepszych, poprzez wynagradzanie, awansowanie, nagradzanie, promowanie, typowanie do szkoleń, wszystko to jest osadzone na informacjach dostarczanych przez SOP.

Podobnie przedstawia się sytuacja w USA. Autorzy J. Kane i K. Kane (1988) powołują się na własne obserwacje stwierdzając, że w połowie badanych przez nich firm SOP został uznany za nieskuteczny.

Inny sondaż (Lefton, 1985-86, Rice 1985) przeprowadzony na próbie ok. 1000 amerykańskich firm informuje, że większość SOP nie spełnia oczekiwań. Mniej niż 10% firm uważa, że SOP jest skuteczny.

Jeden z najsłynniejszych ekspertów w tej dziedzinie H.J. Bernardin (1992) tak skomentował podobne rezultaty badań: „podczas gdy 95% firm potwierdza stosowanie sformalizowanych SOP, większość z nich określa je jako niesatysfakcjonujące. Fakt, że sondaże są zwykle przeprowadzane wśród największych firm amerykańskich z listy »Fortune 500«, które dysponują poważnymi środkami na zakup jak najlepszych narzędzi ewaluacji, pozwala przypuszczać, że w małych firmach, które mają o wiele mniej środków na ten cel, sytuacja jest jeszcze gorsza” (s. 83).

Niezadowolenie z punktu widzenia ocenianych

Powszechnie wiadomo, że oceniani pracownicy są generalnie krytyczni wobec SOP. I jest to charakterystyczne bez względu na kraj, rodzaj firmy, płeć, wiek itp.

Badania przeprowadzone w 200 amerykańskich firmach przez konsultantów z Psychological Associates udowodniły, że 70% pracowników uważa, że nie jest bardziej umotywowanych po ewaluacji niż przed nią (Rice, 1985). W innym badaniu, tym razem przeprowadzonym przez General Electric na 320 parach kierownik-pracownik okazało się, że SOP nie satysfakcjonuje ani jednych, ani drugich (Lawler 1984).

Tak wysoki poziom niezadowolenia – uważają Cardy i Dobbins (1994) – ze strony pracowników może doprowadzić do odrzucenia koncepcji ewaluacji. Można spodziewać się doraźnych akcji protestacyjnych lub odrzucania krytyki własnych osiągnięć typu nie przyjmuję wyniku do wiadomości”, jak również odmowy poprawienia rezultatów własnej pracy.

Niezadowolenie oceniających

Opinie menedżerów o SOP również nie są korzystne. Dowodzą tego sondaże Longeneckera i Gioia (1994). Wcześniejsze badania Napiera i Lanthana (1986) wskazują, że 28 oceniających z 32 osób podkreślało trudności w rozmowach oceniających i konflikty w czasie konfrontacji stanowisk. Stwierdzali też, że ze względu na te trudności spotkania oceniające powinny odbywać się tylko raz w roku.

Podobne odczucia cechowały respondentów badanych przez General Electric. Dodatkowo wyszło na jaw, że oceniający i oceniani angażują się w proces formalnych ocen tylko dlatego, że firma ich do tego zmusza (Lawler, 1984).

Inny autor Gourgan (1993) wyjaśnia ten fenomen tym, że kierownicy sami poddani są ocenie przez kogoś wyżej stojącego w hierarchii, co stawia ich w niezręcznej sytuacji.

Punkt widzenia ekspertów od zarządzania zasobami ludzkimi

Nawet te osoby, które zaprojektowały większość programów ocen znajdujących się obecnie w użytku w różnych firmach, nie wydają się być ukontentowane. Zapytani o ogólną skuteczność metod oceniania odpowiadają z wielką rezerwą. (Bernardin, Klatt, 1985). Najsmutniejsze są jednak takie opinie, że SOP ma w sumie niewielką moc pozytywnego oddziaływania na osiągnięcia pracowników.

74% oceniających i 62% ocenianych biorących udział w badaniu GE twierdzi, że teoretycznie rzecz biorąc SOP powinien podnieść motywację i wyniki pracy. Jednak tylko 53% kierowników i 41% podwładnych uważa, że występuje przełożenie ocen na motywację (Lawler, 1984). W badaniach późniejszych np. Deftona (1986) 69% z 360 badanych zaobserwowało nikły wpływ ocen na motywację, a konkluzje z analiz Schneiera (1991) wyraźnie wskazywały brak powiązań rezultatów SOP z polepszeniem wyników pracy.

Biorąc pod uwagę przytoczone opinie należy uznać, że owo ogólne niezadowolenie jest tylko zasygnalizowaniem problemów sięgających znacznie głębiej, tzn. do koncepcji SOP, założeń, tez, hipotez, przeświadczeń itp., które tak naprawdę nie w pełni się sprawdziły.

Rzeczywiste przyczyny niepowodzeń ewaluacji pracowniczej na podstawie doświadczeń firm zachodnich

Mozna je podzielić na dwie kategorie:

- błędne tezy (przeświadczenia) podzielane (kolportowane) także przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi,
- uwarunkowania sytuacyjne.

Błędne założenia, tezy, poglądy

Przeświadczenie o rozkładzie normalnym w podziale na typy zatrudnionych. Zakłada się, że w praktyce najwięcej jest przeciętnych pracowników, a pozostali dzielą się na dwie równe grupy. Osoby poniżej średniej – nieudacznicy i powyżej średniej – superwydajni. To przekonanie ma swoje odbicie w praktykach ewaluacji (funkcjonujące stereotypy) oraz w najczęściej stosowanych 5-stopniowych skalach ocen, gdzie po jednej stronie jest wybitny pracownik, po drugiej – osoba nie do zaakceptowania, a pośrodku są osoby odpowiadające wymaganiom.

Tak naprawdę rozkład osiągnięć pracowników jest prawie zawsze nieznan. Zwłaszcza, jeśli weźmie się pod uwagę taki oto koronny argument. Firmy poprzez stosowanie coraz bardziej „wyrafinowanych” sposobów rekrutacji i selekcji kandydatów czynią wszystkim co możliwe, aby zapewnić sobie jak najlepszą kadrę. Kupują na rynku pracy superwydajne osoby w sensie np. kreatywności, dyspozycyjności, biegłości itp. Coraz bardziej wyrafinowane programy szkoleń, w tym wszelkiego rodzaju treningi czy coaching, aktywne metody doskonalenia i rozwoju personelu, programy totalnej jakości, zarządzania przez cele i inne wpływają na fakt szybkiego rozrastania się grupy superwydajnych pracowników. Innymi słowy, tworzy się sytuacja, gdzie wszyscy inni nieco mniej dobrzy niż ci superwydajni automatycznie wchodzą w przedział oceny przeciętnej (zgodnie z rozkładem normalnym).

Zilustrowanie prawdziwego rozkładu osiągnięć personelu jest także utrudnione ze względu na rezultaty samooceny pracowniczej. Samoocena personelu w firmie także „wypacza” charakter rozkładu normalnego. Badacze wskazują, że ok. 80% pracowników uważa się za bardziej efektywnych niż ich koledzy. Nie dziwi więc fakt, że niezadowolenie z ocen wynika również z tego, że oto firma przekazuje ludziom wiadomość (wyniki ocen), że są oni przeciętni, że mieszczą się w pułapie średnim, podczas gdy oni sami sytuują się wyżej. To odkrycie jest dla pracowników demotywujące, bowiem zdają sobie sprawę, że nawet jeśli poprawią wyniki pracy, to nigdy nie zbliżą się do grupy doskonałych.

W badaniu zróżnicowanej próby 10 227 amerykańskich firm respondenci uznali, że ponad połowa ich potencjału jest nie wykorzystana (Hall 1994).

Powoduje to więcej stresu niż motywacji i oznacza, że pomimo dużych możliwości, można pozostać w przedziale średnim z powodu niewykorzystania puli potencjału. Taki fakt również zaburza tezę o rozkładzie normalnym osiągnięć pracowników.

● **Przeświadczenie, że praca ludzka jest rzeczywiście mierzalna**, jest zjawiskiem obiektywnym, które może zostać zmierzone dokładnie i precyzyjnie.

Badacze coraz częściej podważają tę tezę. Pewność pomiaru pracy ludzkiej doprowadziła do stwo-



zenia formularza ewaluacyjnego, za pomocą którego da się „zmierzyć” w jakiejś skali ludzką pracę.

Niestety, nawet najlepszy formularz niczego samoczynnie nie zdziała. Jest tylko narzędziem, jednym z narzędzi oddanym w czyjeś ręce. Nieodpowiednie ręce jak zapalki w rękę dziecka wywołują katastrofę. W istocie jest tak, że dobry oceniający może zrekompensować źle skonstruowany formularz, ale nawet świetnie skonstruowany formularz nigdy nie będzie substytutem osoby, która nie radzi sobie z ocenianiem.

Kierownik oceniający musi mieć przeto odpowiednie kwalifikacje (zdolności), aby móc „zmierzyć” ludzką pracę w miarę dokładnie i w miarę precyzyjnie. Należy też pamiętać, że nie wszystkie osiągnięcia pracowników mogą w ogóle podlegać bezdyskusyjnym pomiarom. W jaki sposób mierzyć takie wyróżniki pracy ludzkiej jak zachowanie czy postawy. Wprawdzie niby posiadamy narzędzia, ale czy pewne jest, że oddajemy te narzędzia we właściwe ręce?

● **Istnieje zasadnicza różnica między opiniami zwierzchników (oceniających) i ocenianych, jeśli chodzi o sprecyzowanie przyczyn niedoskonałych rezultatów oceny.**

W badaniach Bernardin (1989) stwierdził, że wystarczy poprosić grupę kierowników, aby wskazali prawdopodobne przyczyny niskich wyników swoich podwładnych, aby natychmiast postawili oni tezę, że wyniki owe biorą się rzecz jasna z winy pracowników, którzy niewystarczająco starają się, nie mają kompetencji, umiejętności itp.

Jeśli zaś zadamy pracownikom także samo pytanie o przyczyny ich niskich wyników, to wymieniają oni przede wszystkim czynniki ograniczające pochodzenia sytuacyjnego, na co – jak twierdzą – nie mają żadnego wpływu.

Takie różnice percepcji i interpretacji są zarzewiem konfliktów nie tylko w sferze obarczania winą za niepowodzenia. Proponowane sposoby poprawy niedostatecznych osiągnięć są przez podwładnych odrzucane.

Biorąc pod uwagę powyższe uwagi i zastrzeżenia nasuwa się konkretne pytanie, dlaczego SOP kontynuujemy, skoro jest tyle niedociągnięć? Innymi słowy, dlaczego nadal tkwimy przy idei ewaluacji? Może lepiej nie kontynuować corocznych lub półrocznych akcji oceniania personelu.

Praktycy penetrujący ów problem odpowiadają: w kontekście generalnego niezadowolenia wydaje się, że każda firma powinna przemyśleć czy stosować system ocen; trzeba uznać, że jest to działalność złożona, kosztowna i nikogo w pełni nie satysfakcjonująca.

Ocenianie w firmach istnieje. Ocena skuteczności pracy innych ludzi ma miejsce czy chcemy tego, czy też nie. Zawsze mamy jakieś opinie o kolegach, zwierzchnikach, osiągnięciach. Są to tematy rozmów w pracy, nie wahamy się o tym dyskutować

formalnie i w kręgach nieformalnych. Takie prywatne sądy są czasami podstawą oceny i mogą być krzywdzące dla człowieka.

Nawet jeśli firma nie jest zainteresowana sformalizowaną ewaluacją, stosuje zwykły *feed-back*, system informacji zwrotnej o czynnikach pracy pozwala nam zgromadzić wiedzę o oczekiwaniach, sądach, opiniach, naszych zaletach i słabościach. Sondáže opinii wskazują, że pracownicy niezależnie od hierarchii wyrażają się pozytywnie o *feed-backu*, a nawet domagają się go.

W każdej ocenie jest coś z inwazji – twierdzą psychologowie. I chociażby z tego powodu należy ostrożnie podchodzić do delikatnej materii, jaką są zasoby ludzkie w firmie.

Lidia Zbiegień-Maciąg

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSON G.C., BARNETT J.G., *Characteristics of Effective Appraisal Interviews*. „Personnel Review” 1987 vol. 16/4.
- [2] BERNARDIN H.J., *An Analytic Framework for Customer – Based Performance Content Development and Appraisal*. „Human Resource Management Review”. 1992, vol. 2/1.
- [3] BERNARDIN H.J., KLATT L.A., *Managerial Appraisal System*. „Personnel Administrator” 1989, nr XI.
- [4] CARDY R.L., DOBBINGS G.H., *Performance Appraisal. „Alternative Perspectives”*. South-Western Publishing 1994.
- [5] DES ROBERTS G., *Reconnaissance du rendement; les entreprises canadiennes sont insatisfaites*. „Les Affaires”, 5 juin 1993.
- [6] GOSSELIN A., DUPRAS A., *L'introduction de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines*. „Revue de gestion de ressources humaines”, vol. 1/1, octobre, 1991.
- [7] GOSSELIN A., MURPHY K.R., *L'echec de evaluation de la performance*. Cours de GRH 1997/1998.
- [8] GOURGAN P., *Les problemes politiques et psychologiques soulevés par l'appréciation*. „Humanisme et Entreprisé” 1993, no 198, IV.
- [9] HALL J., *Americans Know How to be Productive if Manager Will Let them*, „Organizational Dynamics” 1994, vol. 22/3.
- [10] KANE J., KANE K., A. *Survey of Performance Practices in Fortune 500 Companies*, „Human Resource Management Review” 1992, vol. 2/1.
- [11] LAWLER E.E III, *Performance Appraisal Revisited*. „Organizational Dynamics” 1984.
- [12] RICE B., *Performance Review. Examining the Eye of the Beholders*. „Across the Board”, 1985/XII.
- [13] SCHAY B.W., *In search of the Holy Grail Lessons in Performance Managment*. „Public Personnel Management” 1993, vol. 22/4.
- [14] SCHNEIER C.E., SHAW D.G., BEATTY R.W., *Performance Measurement and Management*. „Human Resource Management” 1991, vol. 30/3.

Beniamin Włoszczowski

Maksymalizacja efektów krótkookresowych a wybór projektów inwestycyjnych

Prowadzone w firmach o różnej wielkości w różnych krajach badania wskazują, że w ocenie projektów inwestycyjnych często stosowane są nie te kryteria (metody), które teoretycy uznają za najbardziej prawidłowe, lecz te, które zaliczane są do wadliwych¹⁾.

W miarę upływu lat, rozbieżności między praktyką a teorią wcale nie znikają, mimo że zgodnie z wynikami badań coraz więcej menedżerów przyznaje się do stosowania bardziej wyrafinowanych metod dyskontowych. Można sądzić, że nie uzyskują oni w pełni zadowalającej odpowiedzi na nurtujące ich wątpliwości, bowiem stosowanie metod prostych nie maleje. Występuje nawet zjawisko koegzystencji obu rodzajów metod: prostych i dyskontowych.

Krytyczne opinie na temat kryteriów wyboru projektów inwestycyjnych pojawiają się co jakiś czas również wśród teoretyków. Jednym z najbardziej znanych wystąpień krytycznych był artykuł angielskiego autora P. Kinga, który zaatakował teoretyczne podstawy scjentystycznego modelu podejmowania decyzji. Zdaniem tego autora, model ten jest szczególnie nieadekwatny w przypadku decyzji strategicznych, dotyczących kształtowania programu rozwoju firmy, a więc długookresowych decyzji inwestycyjnych. Człowiek podejmujący te decyzje, aby być w zgodzie z założeniami modelu, musiałby zachowywać się jak *homo economicus*. Najważniejszym zadaniem staje się wówczas wybór najlepszego projektu spośród wszystkich dostępnych, a głównym problemem badawczym – tworzenie i doskonalenie coraz bardziej wyrafinowanych metod oceny projektów. Teoria ta nie uwzględnia faktu, że decyzje nie są podejmowane przez wydumany, nierealistyczny model *homo economicus*, lecz przez żywych ludzi, którym nie są obce różnego rodzaju ograniczenia (zdolności intelektualnych, wiedzy itp.)²⁾.

Uznając wagę argumentów P. Kinga nie można jednak nie zauważyć, że doskonalenie kryteriów oceny projektów inwestycyjnych, jeśli nie jest traktowane jako cel sam w sobie, może służyć częściowemu przewyżczeniu tych ograniczeń i ułomności właściwych naturze ludzkiej, które utrudniają podejmowanie właściwych decyzji.

Kolejna fala krytycznych opinii, która pojawiła się w końcu lat osiemdziesiątych, dotyczyła trudności uwzględnienia aspektów jakościowych w finansowych metodach oceny projektów inwestycyjnych, zwłaszcza w związku z wdrażaniem na szeroką skalę tzw. nowoczesnych technologii wytwarzania, AMT³⁾.

Krytycy podkreślają nieprzydatność finansowych kryteriów oceny projektów inwestycyjnych, z powodu braku możliwości uwzględnienia w rachunku efektów trudno wymiernych aspektów jakościowych. Przemawia to za rezygnacją ze stosowania tych kryteriów w ocenie projektów inwestycyjnych zaliczanych do AMT. Co więcej, finansowe kryteria oceny projektów inwestycyjnych należałoby traktować jako hamulec wdrażania nowoczesnych metod wytwarzania, ponieważ – zaniżając efektywność projektów zaliczanych do AMT w porównaniu z projektami inwestycyjnymi w tradycyjnych dziedzinach i zastosowaniach – preferują one wybór tych ostatnich.

Problem uwzględniania jakościowych aspektów w ocenie projektów inwestycyjnych oraz możliwości częściowego przewyżczenia trudności w kwantyfikacji mało wymiernych korzyści, wynikających z wprowadzania projektów zaliczanych do AMT, omawiam w innym miejscu⁴⁾.

Często wysuwany wobec finansowych metod oceny projektów inwestycyjnych jest zarzut wywierania presji na osiaganie przez menedżerów efektów w krótkich okresach oraz wywoływania i wzmacniania postaw asekuracyjnych wśród menedżerów. Utrudnia to, a niekiedy nawet uniemożliwia, uwzględnianie w rachunku tych korzyści, które mogą mieć bardziej długofalowy charakter. W artykule zostanie podjęta próba sformułowania odpowiedzi na pytanie, czy rzeczywiście finansowe metody oceny projektów inwestycyjnych przyczyniają się do występowania tych właśnie negatywnych zjawisk?

W celu potwierdzenia tezy o ujemnym wpływie wywieranym przez finansowe metody oceny projektów inwestycyjnych na postawy menedżerów wskazuje się na to, że mogą one powodować odrzucanie projektów zaliczanych do AMT, skłaniając menedżerów do wyboru tych projektów, które zapewniają



osiągnięcie efektów krótkookresowych, podczas gdy inwestowanie w projekty zaliczane do AMT ma charakter długofalowy.

W szczególności zarzut ten jest podnoszony w związku z szerokim stosowaniem kryterium okresu zwrotu jako najbardziej popularnej metody oceny projektów inwestycyjnych. Na przykład, z badań w 39 korporacjach brytyjskich wiadomo, że największym powodzeniem cieszą się takie kryteria oceny projektów inwestycyjnych, jak obniżka kosztów i zmniejszenie okresu zwrotu⁵⁾. Z badań tych wynika także, że dla projektów powyżej 1 miliona funtów zaliczanych do AMT, najczęściej przyjmowany jest okres zwrotu od 2 do 3 lat. Oznacza to, że uwaga menedżerów koncentruje się na pozyskiwaniu strumieni pieniężnych we wcześniejszych okresach życia projektów. Na podstawie badań przeprowadzonych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach angielskich, amerykańskich i japońskich stwierdzono, że kryterium okresu zwrotu najchętniej stosują menedżerowie w firmach małych i dużych. Jak wyżej wspomniano, ujawnione zostało również zjawisko jednoczesnego posługiwania się w ocenie projektów inwestycyjnych metodami prostymi i dyskontowymi.

W celu wyjaśnienia wpływu finansowych metod oceny projektów inwestycyjnych na dążenie do maksymalizacji krótkookresowych wyników pożyteczne będzie porównanie różnych metod oceny projektów inwestycyjnych na przykładzie trzech wzajemnie wykluczających się projektów inwestycyjnych, zaliczanych do AMT i występujących pod kryptonimami X, Y i Z. Autorem przykładu jest Colin Drury.

W tab. 1. zamieszczone zostały początkowe nakłady inwestycyjne na zakup maszyn oraz przewidywane strumienie pieniężne netto uzyskiwane w kolejnych latach użytkowania maszyn. Po zdyskontowaniu tych wielkości ustalona została kolejność projektów zgodnie z metodą NPV jako kryterium oceny projektów inwestycyjnych.

Tab. 1. Konkurencyjne projekty inwestycyjne

tys. zł

Wyszczególnienie	Projekty		
	X	Y	Z
Wydatek na zakup maszyny (rok 0)	861	861	861
Przewidywany strumień pieniężny netto (rok 1)	250	430	50
Przewidywany strumień pieniężny netto (rok 2)	370	340	50
Przewidywany strumień pieniężny netto (rok 3)	540	230	1100
Przewidywana wartość terażniejsza netto (NPV), gdy koszt kapitału jest równy 10%	77	(16)	52
Kolejność projektów zgodnie z metodą NPV ⁶⁾	1	3	2

Źródło: Colin DRURY, *Management and Cost Accounting*. Third edition. Chapman and Hall. London 1992, s. 740.

Tab. 2. Przewidywane wielkości masy zysku i stopy zwrotu z inwestycji ROI

Wyszczególnienie	Projekty		
	X	Y	Z
Przewidywana masa zysku (w funtach):			
rok 1	(37)	143	(237)
rok 2	83	53	(237)
rok 3	253	(57)	813
ogółem	299	139	339
Wartość terażniejsza przyszłych zysków	225	131	199
Przewidywana stopa zwrotu z inwestycji ROI (w %)			
rok 1	(4,3)	16,6	(27,5)
rok 2	14,5	9,2	(41,3)
rok 3	88,1	(19,9)	283,2
średnia stopa ROI	32,8	2,0	71,5

Uwaga: Przewidywane wielkości masy zysku przedstawione w tab. 2. są obliczone jako przewidywane strumienie pieniężne netto dla każdego roku (por. tab. 1) pomniejszone o wielkość rocznej amortyzacji liniowej w wysokości 287 funtów. Stopa zwrotu ROI wyraża relację zysku do wydatku inwestycyjnego pomniejszanego co roku o wielkość amortyzacji.

Źródło: Colin Drury, op. cit., s. 740.

Tab. 3. Ocena projektów inwestycyjnych przy użyciu najczęściej stosowanych prostych i dyskontowych metod

Wyszczególnienie	Projekty		
	X	Y	Z
Proste metody oceny			
okres zwrotu ⁹⁾ (w latach)	2,45	2,39	2,69
księgową stopa zysku ARR ⁹⁾ (w %)	23,15	10,76	26,25
Dyskontowe metody oceny			
NPV (w funtach)	77	(16)	52
IRR ¹⁰⁾ (w %)	14,5	9,0	12,3
MIRR ¹¹⁾ (w %)	13,2	9,3	12,2
PI ¹²⁾	1,09	0,98	1,06
zdyskontowany okres zwrotu ¹³⁾ (w latach)	2,81	—	2,94

Uwaga: W obliczeniach przy użyciu metod dyskontowych przyjęto koszt kapitału w wysokości 10% dla każdego projektu.

Źródło: obliczenia własne.

W tab. 2 przedstawione zostały wielkości przewidywanej masy zysku w poszczególnych latach, sumy ich wartości terażniejszej za cały okres oraz przewidywane stopy zwrotu z inwestycji ROI.

Tab. 4. Kolejność projektów inwestycyjnych na podstawie oceny dokonanej przy użyciu prostych i dyskontowych metod oceny

Wyszczególnienie	Projekty		
	X	Y	Z
Proste metody oceny			
masa zysku ogółem	2	3	1
ROI średnia	2	3	1
okres zwrotu	2	1	3
księgową stopa zysku ARR	2	3	1
Dyskontowe metody oceny			
NPV	1	—	2
IRR	1	—	2
MIRR	1	—	2
PI	1	—	2
zdyskontowany okres zwrotu	1	—	2
wartość terażniejsza przyszłych zysków	1	3	2

Źródło: obliczenia własne.

Komentując zawarte w tab. 1 i 2 wyciszenia, C. Drury zauważa, że menedżer, który stara się poprawić krótkookresowe wyniki, wybierze projekt Y, jeśli jest oceniany na podstawie wielkości osiągniętej masy zysku lub stopy zysku ROI, ponieważ projekt Y zapewnia najwyższą masę zysku i najwyższą stopę ROI w roku 1. Projekt Y ma jednak ujemne NPV i powinien być odrzucony. Z kolei menedżer dążący do poprawy wyników na podstawie okresu trzech lat wybierze projekt Z, ponieważ korzyści (zysk ogółem i średnia stopa ROI) są największe.

Tylko wartość terażniejsza przewidywanej masy zysków, która jest jedną z rzadziej stosowanych metod dyskontowych, zachęca do prawidłowej decyzji i wyboru projektu X. Należy jednak zauważyć, że gdyby projekty nie były alternatywne, wartość terażniejsza przyszłych zysków będzie nieprawidłowo sugerowała akceptację projektu Y, który ma ujemny NPV. Zatem również wybór dokonany na podstawie tego kryterium nie jest w pełni prawidłowy⁷⁾.

Korzystając z danych zawartych w powyższym przykładzie obliczyć można opłacalność projektów inwestycyjnych X, Y i Z przy użyciu innych, często stosowanych prostych (okres zwrotu, księgową stopa zysku ARR) i dyskontowych metod oceny (wewnętrzna stopa zwrotu IRR, zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu MIRR, wskaźnik opłacalności PI, zdyskontowany okres zwrotu). Wyniki tych obliczeń zamieszczone zostały w tabeli 3. Natomiast w tab. 4 przedstawiona została kolejność projektów inwestycyjnych ustalona na podstawie oceny, dokonanej przy użyciu kryteriów z tab. 3.

Z danych zawartych w tab. 3 wynika, że – podobnie jak poprzednio – menedżer, który stara się poprawić krótkookresowe wyniki, wybierze projekt Y, jeśli w ocenie projektów inwestycyjnych stosowane będzie kryterium okresu zwrotu lub projekt Z, jeśli kryterium będzie księgową stopa zysku ARR, masa zysku lub stopa ROI. Stanie się tak, ponieważ

w projekcie X w pierwszym roku eksploatacji wielkości strumieni pieniężnych są dość niskie oraz przewiduje się osiągnięcie straty zamiast zysku.

Z kolei, na podstawie przedstawionego w tab. 4 rankingu projektów stwierdzić można, że stosowaniu prostych metod oceny projektów inwestycyjnych towarzyszy nieodłącznie niebezpieczeństwo wadliwego wyboru projektów inwestycyjnych. Ocena efektywności projektów policzona przy użyciu wszystkich metod z tej grupy jest nieprawidłowa, a ranking projektów czyni jako dopuszczalny wybór projektów nieopłacalnych.

Od niebezpieczeństwa wadliwego wyboru nie są również wolne niektóre z metod dyskontowych. Na przykład zamieszczone w tabelach 2 i 3 metody wartości terażniejszej przyszłych zysków oraz zdyskontowanego okresu zwrotu wskazują prawidłową kolejność konkurencyjnych projektów X, Y i Z z punktu widzenia oceny ich opłacalności. Gdyby jednak projekty te były niezależne, dokonanie wyboru projektu Y jest niewłaściwe, bowiem projekt ten powinien być odrzucony z powodu ujemnej NPV.

Metoda NPV jest powszechnie uznawana za najbardziej prawidłową. Pozostałe metody dyskontowe mogą w pewnych szczególnych okolicznościach dawać wskazania sprzeczne z metodą NPV¹⁴⁾. Niemniej, metody te nie wyzwalały w menedżerach skłonności do maksymalizacji krótkookresowych efektów. Wywieranie takiego wpływu można przypisać wyłącznie prostym metodom oceny efektywności projektów inwestycyjnych.

Beniamin Włoszczowski

PRZYPISY

- 1) B. WŁOSZCZOWSKI, *Dobór metod oceny projektów inwestycyjnych*. „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*” 1997, nr 12.
- 2) P. KING, *Is the Emphasis of Capital Budgeting Theory Misplaced?* („*Journal of Business Finance and Accounting*”, Spring 1975. [W:] A.G. PUXTY, J.C. DODDS, *Financial Management. Method and Meaning*. Second Edition. Chapman and Hall. London 1992, p. 411–422).
- 3) Do advanced manufacturing technologies zalicza się: computer-aided design (CAD), computer-aided manufacturing (CAM), computer-integrated manufacturing (CIM). Por. C. DRURY, *Management and Cost Accounting*. Third Edition. Chapman and Hall. London 1992, p. 620.
- 4) B. WŁOSZCZOWSKI, *Ilościowe i jakościowe aspekty oceny efektywności projektów inwestycyj-*



nych. Referat przygotowany na zorganizowaną przez Katedrę Finansów i Bankowości Uniwersytetu Łódzkiego w Łodzi w dn. 16–19 października 1997 r. konferencję naukową pt. „Finanse i bankowość – przekształcenia systemowe”. Materiały, cz. II, s. 280.

- 5) Management Accounting in Advanced Manufacturing Environments: A Survey, Computer Aided Manufacturing Incorporated 1988. [W:] C. DRURY, op. cit., p. 376.

$$6) \quad NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}, \quad \text{gdzie:}$$

NPV – wartość terażniejsza netto,

CF_t – przewidywane strumienie dochodów pieniężnych netto (wpływy – wydatki), w kolejnych latach analizowanego okresu ($t = 0, 1, 2, 3, \dots, n$); Wpływy pieniężne obejmują zysk netto i amortyzację,

k – wymagana przez inwestora stopa zwrotu (alternatywny koszt kapitału).

- 7) Dzieje się tak dlatego, że zdyskontowany koszt zakupu maszyny wynosi 861 funtów w roku 0 ($t = 0$), natomiast wartość terażniejsza przyszłych zysków uwzględnia koszt zakupu przez odliczenie rocznej amortyzacji w wysokości 287 funtów, która jest dyskontowana w roku 1, 2 i 3. To oznacza, że nie jest prawidłowo uwzględniona wartość strumieni pieniężnych w czasie. Stąd wartość terażniejsza przyszłych zysków może nie zachęcać menedżerów do akceptacji wszystkich projektów z dodatnim NPV i odrzucenia wszystkich z ujemnym.

- 8) Wskaźnik ten jest obliczany przez odejmowanie od początkowego wydatku inwestycyjnego wielkości przewidywanych rocznych strumieni pieniężnych netto w kolejnych latach. Liczba lat, które upłyną do momentu zrównania się sumy tych strumieni z początkowym wydatkiem inwestycyjnym nazywana jest okresem zwrotu.

- 9) Księgowa (prosta) stopa zysku ARR równa się ilorazowi przewidywanej wielkości przeciętnego rocznego zysku netto do wielkości przeciętnego zaangażowania kapitału:

$$AAR = \frac{Z}{F} \quad \text{gdzie:}$$

Z – przeciętny roczny zysk netto,

F – początkowy wydatek inwestycyjny pomniejszony o połowę wielkości amortyzacji.

- 10) Wewnętrzna stopa zwrotu IRR służy określeniu rocznej stopy procentowej zrównującej zdyskontowane przychody z wydatkami:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

- 11) Zmodyfikowana wewnętrzna stopa zwrotu MIRR jest skonstruowana jako roczna stopa procentowa zrównująca zdyskontowane wydatki ze zdyskontowanymi wpływami przy założeniu, że roczne przychody są reinwestowane w kolejnych latach badanego okresu:

$$\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+k)^t} = \frac{TV}{(1+MIRR)^t}, \quad \text{gdzie:}$$

TV – wartość przyszła (końcowa) przychodów reinwestowanych w kolejnych latach badanego okresu,

k – wymagana przez inwestora stopa zwrotu (alternatywny koszt kapitału) oraz stopa reinwestycji, czyli stopa zwrotu stosowana w razie ponownego zainwestowania uwolnionych strumieni pieniężnych.

- 12) Wskaźnik opłacalności (rentowności) PI określa względną opłacalność projektu jako relacji zdyskontowanych wpływów i wydatków:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+k)^t}}, \quad \text{gdzie:}$$

CIF_t – przewidywane strumienie pieniężne wpływów (zysk netto + amortyzacja) w kolejnych latach badanego okresu,

COF_t – przewidywane strumienie pieniężne wydatków w kolejnych latach badanego okresu,

k – wymagana przez inwestora stopa zwrotu (alternatywny koszt kapitału)

- 13) Zdyskontowany okres zwrotu oznacza liczbę lat niezbędną dla zrównania początkowego wydatku inwestycyjnego zdyskontowanym strumieniem pieniężnym netto.

- 14) Szerzej na temat sprzeczności metod oceny efektywności projektów inwestycyjnych pisałem w artykule pt. *Dyskontowe metody oceny efektywności projektów inwestycyjnych* („Ekonomista” 1997, nr 1).

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRURY Colin, *Management and Cost Accounting*. Third Edition. Chapman and Hall. London 1992.
 [2] PUXTY Anthony G., DODDS J. Colin, *Financial Management. Method and Meaning*. Second Edition. Chapman and Hall. London 1992.
 [3] WŁOSZCZOWSKI Benjamin, *Dobór metod oceny projektów inwestycyjnych*. „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 1997, nr 12.
 [4] WŁOSZCZOWSKI Benjamin, *Dyskontowe metody oceny efektywności projektów inwestycyjnych*. „Ekonomista” 1997, nr 1.
 [5] WŁOSZCZOWSKI Benjamin, *Ilościowe i jakościowe aspekty oceny efektywności projektów inwestycyjnych*. Referat na zorganizowaną przez Katedrę Finansów i Bankowości Uniwersytetu Łódzkiego w Łodzi w dn. 16-19 października 1997 r. konferencję naukową pt. „Finanse i bankowość – przekształcenia systemowe”. Materiały, cz. II, s. 280.

Joanna Senyszyn

Potrzeby konsumpcyjne w badaniach marketingowych

Wprowadzenie

W opinii P. Kotlera – niekwestionowanego autorytetu w dziedzinie marketingu – potrzeby, określane jako stan odczuwania braku ich zaspokojenia, są jednym z kilkunastu podstawowych pojęć marketingowych. Podana definicja budzi uzasadnione wątpliwości, gdyż ekspozuje subiektywizm potrzeb, podczas gdy jest to bez wątpienia kategoria obiektywna. Jednakże sam fakt uznania potrzeb za kategorię dla marketingu podstawową jest godny naśladowania.

Niestety, w polskiej literaturze przedmiotu, nie mówiąc już o praktyce marketingowej, trudno się takiego podejścia doszukać. Problematyka potrzeb jest w badaniach marketingowych traktowana marginalnie, a niekiedy wręcz pomijana. Potrzeby utożsamiane są najczęściej (aczkolwiek nie *expressis verbis*) z popytem, a za wskaźniki ich zaspokojenia uznawane są, na przykład, obroty handlowe lub spożycie. Prowadzi to do zawężenia zakresu badań marketingowych i utrudnia realizację strategii marketingowej.

Wydaje się, że zachodzi tu swoista analogia z zasadowym traktowaniem potrzeb w gospodarce centralnie planowanej, podczas gdy faktycznie w początkowym jej okresie panował fetyszizm produkcji, w późniejszym – fetyszizm preferencji społecznych, a w latach osiemdziesiątych – fetyszizm przywracania równowagi rynkowej. Ten ostatni rodzaj fetyszizmu panuje zresztą i dzisiaj, mimo że na początku lat dziewięćdziesiątych praktyka zwerifikowała odrzucaną przez wiele środowisk, w tym naukowych, prawdę, że równowaga rynkowa nie zapewnia automatycznie wysokiego poziomu konsumpcji, tak jak jej brak nie jest równoznaczny z niskim.

Wracając do badań marketingowych, trudno wprowadzić powiedzieć, co się w nich fetyszyzuje, ale na pewno potrzeby nie zajmują tam miejsca odpowiadającego randze tej kategorii ekonomicznej. Dlatego konieczne jest właściwe umiejscowienie potrzeb w problematyce badań marketingowych. Ma to szczególne znaczenie w nowych warunkach ostrej konkurencji, w których rozpoznanie rzeczywistych potrzeb konsumpcyjnych będzie w coraz większym stopniu decydować o utrzymaniu się na rynku. Rozpoznanie takie wymaga identyfikacji po-

trzeb konsumpcyjnych, określenia ich relacji z popytem i wreszcie wskazania metod kwantyfikacji.

Identyfikacja potrzeb konsumpcyjnych

Potrzebę konsumpcyjną można określić najogólniej jako stan organizmu wywołany brakiem dóbr materialnych i usług. W zależności od tego, czy jest to brak ze względu na biologiczną strukturę organizmu, czy też ze względu na psychologiczną strukturę osobowości, będzie powodował zakłócenia fizjologiczne w funkcjonowaniu człowieka lub dyskomfort psychiczny.

Wyodrębnienie zespołu takich potrzeb jest jednak dyskusyjne. Nie są odosobnione opinie, że tego rodzaju próba, aczkolwiek warto ją podejmować, ma niewielkie szanse powodzenia. Po pierwsze, z braku uniwersalnej i powszechnie akceptowanej teorii potrzeb, samo pojęcie potrzeby jest bowiem nieostre. Po drugie zaś – większość potrzeb może być zaspokajana między innymi, lecz nie tylko, przez korzystanie z dóbr materialnych i usług, a więc przez przedmioty konsumpcji. Z kolei cechy użytkowe pewnych przedmiotów podporządkowane realizacji danej potrzeby, mogą zaspokajać równocześnie wiele innych potrzeb. Najlepszym chyba przykładem jest tu samochód stworzony w celu zaspokojenia potrzeby przemieszczania się, ale zaspokajający też potrzeby z grupy bezpieczeństwa, prestiżu, szacunku, a u niektórych mężczyzn – jak wskazuje obserwacja – nawet potrzebę miłości. W tym kontekście sceptycyzm w odniesieniu do wyodrębniania potrzeb swoiście konsumpcyjnych jest uzasadniony. Niemniej jednak ich nawet niedoskonała identyfikacja jest dla marketingu bardzo ważna.

Zwłaszcza obecnie ranga tego problemu wzrosła. Zmiany systemowe w polskiej gospodarce spowodowały, że w skali makroekonomicznej bariera podaży została zastąpiona przez barierę popytu. Ponieważ nastąpiło to poprzez wzrost cen, zaspokojenie wielu potrzeb pogorszyło się w stosunku do okresu rynkowych niedoborów. Istniejący w gospodarce centralnie planowanej rozryw między popytem a możliwością jego zaspokojenia został zastąpiony nasilającą się sprzecznością między potrzebami a popytem. Dla przeciętnego konsumenta różnica między ograniczeniem spożycia z powodu niedostatecznej

podaży a jego swoistą reglamentacją przez ceny ma znaczenie drugorzędne. Jak trafnie ujął to J. Kornai: „*Biedny człowiek żyjący w warunkach rynku nabywcy i stojący z pustymi kieszeniami przed wystawami sklepowymi nie doznaje satysfakcji na myśl, że mógłby kupić wszystko, gdyby tylko miał pieniądze*”.

Toteż, mimo niewątpliwych korzyści z przekształcenia się rynku sprzedawcy w rynek nabywcy, silne jest działanie barier wzrostu związanych z konsumpcją. W mniejszym lub większym stopniu dotyka to wszystkich uczestników rynku. Wiele firm ma – jak nigdy dotąd – trudności ze zbytem towarów i nie może się odnaleźć w nowych warunkach rynkowych. Jest tak między innymi dlatego, że oferowane produkty nie są dostosowane do potrzeb konsumpcyjnych. Aktywny marketing wymaga więc wyjścia poza rynek i rządzące nim mechanizmy oraz bezpośredniego określenia potrzeb. Nie jest to zadanie łatwe.

Tylko w języku potocznym słowo **potrzeba**, choć ma wiele znaczeń, jest jasne i zrozumiałe. Najczęściej potrzeba jest współcześnie definiowana jako to, co konieczne, nieodzowne, niezbędne, bez czego nie można lub trudno się obejść, a także jako okoliczności zmuszające do postąpienia w określony sposób. Przeszarżałe jest obecnie określanie tym mianem ciężkiego położenia, trudnej sytuacji materialnej, opresji czy tarapatów. Prawie zapomniane jest zaś staropolskie znaczenie terminu potrzeba oznaczające wojnę, bitwę, potyczkę. W życiu codziennym słowo **potrzeba** używane jest zamiennie z wyrazami bliskoznacznymi, takimi jak: konieczność, mus, a także nieodzowność i niezbędność. Nie wzbudza to ani nieporozumień, ani sporów, dyskusji czy polemik.

Inaczej jest w języku nauki, w którym **potrzeba** jest terminem obciążonym wielością interdyscyplinarnych znaczeń. Jest tak między innymi dlatego, że potrzeba, choć stanowi kategorię licznych nauk przyrodniczych i społecznych, częściej jest traktowana jako założenie (przesłanka) do badania innych problemów niż jako autonomiczny przedmiot badań. Ten brak jednoznaczności powoduje, że termin potrzeba jest często stosowany zamiennie z innymi, mającymi wcale nie takie samo znaczenie. Zamiast określenia potrzeba stosuje się na przykład w psychologii terminy: dążenie, instynkt, motyw, nastawienie, popęd czy tendencja, w ekonomii zaś – aspiracje, popyt, pożądanie, pragnienie, preferencje, a nawet podstawowe żądanie czy uniwersalne zapotrzebowanie.

W konsekwencji termin ten bywa niejednokrotnie stosowany jako oczywisty, mimo że niezupełnie i nie do końca jest wyjaśniony. Tak właśnie jest między innymi w literaturze z dziedziny marketingu.

Nie wnikając w merytoryczne i semantyczne dyskusje nad pojęciem potrzeb konsumpcyjnych można zaproponować następującą definicję:

Potrzeba konsumpcyjna to wyzwający aktywność gospodarczą stan konieczności posiadania i (lub) użytkowania produktów, wynikający z osiągniętego poziomu rozwoju środowiska człowieka oraz jego wymogów jako struktury biopsychosocjalnej.

Są tu wyeksponowane pewne ważne elementy, których brak wielu innym definicjom. Po pierwsze, jest to obiektywizm kategorii potrzeb zaznaczony poprzez użycie słów **stan konieczności**. Należy wyraźnie podkreślać, że potrzeby istnieją obiektywnie – bez względu na nasze odczucia i świadomość. Można nie odczuwać potrzeb, mimo że one rzeczywiście występują (np. nie odczuwamy braku konkretnych składników pokarmowych, chociaż może to być przyczyną nie tylko wielu chorób, jak choćby awitaminoza czy anemia, ale nawet śmierci). I odwrotnie: można nadal odczuwać potrzeby, mimo że obiektywny brak został już wyrównany (np. czuć głód pomimo najedzenia). Także świadomość nie jest warunkiem koniecznym istnienia potrzeb. Ludzie, którzy np. z powodu uszkodzenia mózgu są jej pozbawieni nie przestają w związku z tym mieć potrzeb, których zaspokojenie wręcz determinuje biologiczne przeżycie. Jest to tzw. dysocjacja między obiektywnymi a subiektywnie odczuwanymi potrzebami.

Po drugie, poprzez użycie sformułowania **wyzwalający aktywność gospodarczą**, uwzględniony jest obok pasywnego (**stan konieczności**), także aktywny charakter potrzeb. Dzięki temu potrzeby konsumpcyjne są już *ex definitione* określone jako składnik (poprzez aspekt pasywny) i zarazem czynnik (poprzez aspekt aktywny) rozwoju społeczno-gospodarczego.

Wreszcie po trzecie, termin **potrzeba** stosowany jest konsekwentnie z kwalifikatorem **konsumpcyjna**, informującym, że chodzi o kategorię ekonomiczną, co eliminuje mylne wrażenie, jakoby przedmiotem wszystkich potrzeb ludzkich były wyłącznie wartości użytkowe.

Potrzeby konsumpcyjne a popyt

Określenie relacji między potrzebami a popytem wymaga w pierwszej kolejności sprecyzowania samego pojęcia **popytu**. Jest ono bowiem dalece niejednoznaczne, chociaż powszechnie stosowane. Przez analogię do opinii J. Kornai na temat podaży, można wręcz powiedzieć, że nie ma dobrej definicji popytu. Część definicji jest mało precyzyjna, niejasna, nie mówiąc już o nieporadności językowej cechującej szczególnie niektóre z polskich tłumaczeń. Najważniejsze jest jednak to, że definicje popytu różnią się między sobą merytorycznie, tj. pod względem ujmowania istoty tej kategorii ekonomicznej. W konsekwencji popyt bywa określany między innymi jako:

- zapotrzebowanie na produkty,
- zamiar kupna,

- forma ujawniania się potrzeb,
- strumień pieniądza przeznaczanego na zakupy,
- ilość produktu, która może być nabyta po danej cenie,
- pragnienie posiadania poparte możliwością i gotowością kupna,
- zależność między ceną produktu a jego ilością pożądaną przez konsumentów.

Wydaje się, że istotę popytu adekwatnie oddają przede wszystkim te definicje, które wyraźnie odnoszą go z jednej strony do potrzeb, z drugiej zaś do funduszu nabywczego lub siły nabywczej. Liczba uwzględnianych w definiowaniu dodatkowych elementów, jak też samo ich brzmienie mają znaczenie drugorzędne, aczkolwiek prostota jest tu zaletą trudną do przecenienia. Dlatego trafne wydaje się określanie popytu **jako części potrzeb konsumpcyjnych popartych siłą nabywczą**.

Konsument (w zależności od konkretnej sytuacji, w jakiej się znajduje) decyduje, na które ze swoich potrzeb konsumpcyjnych przeznaczyć posiadane środki finansowe, czyli dokonuje wyboru zgodnie z indywidualną hierarchią potrzeb konsumpcyjnych. Jednakże wybór ten nie jest całkowicie wolny. Istnieją bowiem tzw. **koszty stałe konsumenta**, których problem wyboru dotyczy w znikomym stopniu. Obejmują one te wydatki, które muszą być ponoszone bezwzględnie (np. opłaty za mieszkanie, gaz, elektryczność, telefon, spłaty kredytów, zobowiązań), aczkolwiek konsument ma pewien wpływ na wysokość przynajmniej niektórych z nich.

Relacje między potrzebami a popytem w znacznym stopniu wynikają z samej istoty popytu, który stanowi uwarunkowaną wieloma czynnikami konkretyzację części potrzeb konsumpcyjnych w określonej sytuacji rynkowej i jest wyłącznie kategorią gospodarki towarowej.

Popyt jest zawsze wyrazem potrzeb. Natomiast istnienie potrzeby jest wprawdzie warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do wystąpienia popytu. Potrzeby konsumpcyjne, które nie przekształcają się w popyt J. O'Shaughnessy określa mianem **potrzeb bez nabywania**. Przyczyny ich występowania są różnorodne i leżą nie tylko w sferze ekonomicznej (brak warunków zakupu, zbyt wysoka cena), ale także w sferze socjalnej (zalecenia autorytetów, społeczne nastawienia) i psychicznej (błędne przekonania, wątpliwości, złożone przyrzeczenia).

Przekształcenie w popyt tych właśnie potrzeb bez nabywania jest – moim zdaniem – jednym z najważniejszych (jeśli nie najważniejszym) zadaniem marketingu. Ograniczenie działań do kwestii związanych jedynie z popytem i jego zaspokojeniem oznacza spłyconie badań marketingowych, co utrudnia, a czasem wręcz uniemożliwia określenie właściwej strategii firmy.

Studiowanie wielu podręczników, zwłaszcza mikroekonomii, ale i marketingu, prowadzi do wniosku, że zawarte tam modele zachowań konsumentów

trywializują zależności ekonomiczne, gdyż pozbawiają je rzeczywistego odniesienia do kategorii potrzeb, które leżą u podłoża wszelkiej ludzkiej aktywności, w tym działalności gospodarczej, i ją warunkują.

Metody kwantyfikacji potrzeb konsumpcyjnych

Nieustanna zmienność potrzeb konsumpcyjnych oraz brak skutecznych metod ich poznawania, a zwłaszcza ustalania rozmiarów, ograniczają w istotny sposób zakres praktycznego wykorzystywania tej kategorii ekonomicznej. W następstwie trudności kwantyfikacji potrzeb konsumpcyjnych są one zastępowane kategorią uznawaną za łatwiej mierzalną, czyli popytem. W rzeczywistości trudności mierzenia potrzeb konsumpcyjnych są porównywalne z trudnościami prawidłowego oszacowania popytu na rynku sprzedawcy, na którym współczynniki elastyczności popytu nie prezentują klasycznej treści ekonomicznej, a są jedynie obciążonym błędami przybliżeniem. Opracowanie odpowiednich metod kwantyfikacji poszczególnych rodzajów potrzeb konsumpcyjnych jest wciąż otwartym problemem interdyscyplinarnym, w którym marketingowcy powinni mieć wiele do powiedzenia.

Żywność stanowi potrzebę organizmu ludzkiego we wszystkich trzech znaczeniach, jakie ma ten termin, tj. w sensie obiektywnym, subiektywnym i behawioralnym. Ludzie bowiem nie mogą żyć bez jedzenia, gdyż warunkuje ono procesy życiowe organizmu, a więc przetrwanie i rozwój osobniczy oraz rozwój gatunkowy, czyli reprodukcję. Chcą jeść, zwłaszcza pewne ulubione potrawy, gdyż to sprawia im przyjemność. Wreszcie podejmują różnorodne działania w celu zdobycia pożywienia wówczas, gdy są głodni, a przede wszystkim wyprzedzają, aby nie dopuścić do braku jedzenia.

Ten właśnie charakterystyczny wyłącznie dla potrzeb ludzkich walor perspektywiczności powoduje, że – jak określił to A.H. Maslow – całkowicie zdrowy, normalny człowiek, któremu dobrze się powodzi, nie ma potrzeb głodu, seksu, bezpieczeństwa, miłości, prestiżu ani szacunku, z wyjątkiem sporadycznych momentów szybko mijającego zagrożenia. Jest to opinia o tyle słuszna, że istotnie współczesny człowiek w bogatych społeczeństwach Zachodu zaspokaja wiele swych potrzeb jeszcze zanim się realnie pojawią i w związku z tym częściej odczuwa stan przesyty niż niedoboru. Generuje to zupełnie nowe potrzeby związane z nadmiarem. Potrzeby, które w skali masowej były praktycznie nieznanne u ludów pierwotnych, a współcześnie są obce milionom mieszkańców Trzeciego Świata. Dobrze ilustruje to następująca anegdota: *W drugi dzień Świąt Bożego Narodzenia, przy obficie zastawionym stole, żona pyta męża: co byś chciał? Być głodnym – pada odpowiedź*. Stan przejedzenia jest bowiem ze zdro-

wotnego punktu widzenia równie groźny, jak głód, a ponadto także nieprzyjemny subiektywnie.

Potrzeby żywnościowe, będące wynikiem wymogów jednostki jako struktury biologicznej, przekształcane są w określonym zakresie przez oddziaływanie środowiska, w którym dana jednostka żyje. Potrzeba zaspokojenia głodu ma więc charakter wrodzony, ale przejawia się w kształcie uwarunkowanym historycznie i kulturowo. Ponadto, co jest charakterystyczne dla wszystkich potrzeb konsumpcyjnych, wykazuje dużą zależność od produkcji, równocześnie silnie zwrotnie na nią oddziałując. Zależność ta wynika w znacznej mierze ze specyficzności potrzeb żywnościowych. Nie tylko bowiem proste zaspokojenie głodu, ale nawet racjonalne z punktu widzenia diety odżywianie może się dokonywać za pomocą ogromnej liczby zestawów artykułów spożywczych. Stąd też zarówno sposób przejawiania się potrzeb żywnościowych, jak i powstawanie potrzeb na nowe artykuły kształtowane jest w dużym stopniu przez produkcję.

Celowe jest rozróżnianie dwóch bliskoznacznych terminów z zakresu badanej problematyki, a mianowicie terminu **potrzeby** i **zapotrzebowanie**. Potrzeby żywnościowe jako kategoria ekonomiczna są odpowiednikiem fizjologicznej i psychologicznej kategorii potrzeby pokarmu. Dotyczą zatem całokształtu żywienia lub jego pewnych syntetycznych mierników, takich jak: kalorie, białko, węglowodany, witaminy itd. Zapotrzebowanie natomiast jest swoistą konkretyzacją potrzeb w odniesieniu do poszczególnych artykułów żywnościowych, a więc np. chleba, mięsa, masła, owoców czy warzyw. W określonym kontekście pojęcie zapotrzebowanie na żywność może być używane zamiast pojęcia potrzeby żywnościowe. Ma to miejsce wówczas, gdy chodzi o wyrażenie nie potrzeby pokarmu jako takiego, ale konieczności posiadania lub spożycia określonego zestawu żywności.

Wyróżnia się trzy rodzaje potrzeb żywnościowych, czy raczej precyzyjniej – zapotrzebowania na żywność. **Zapotrzebowanie normatywne** wyraża potrzeby biologiczne przekształcone w opracowane przez fizjologów teoretyczne normy racjonalnego żywienia, a ich swoistą odmianą jest minimum socjalne. **Zapotrzebowanie rzeczywiste** jest wyrazem potrzeb biologicznych, skorygowanych w zależności od osiągniętego przez dane społeczeństwo poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego i kulturalnego, a ponadto od historycznie ukształtowanych przyzwyczajzeń i upodobań żywnościowych, niezależne od dochodów, cen czy podaży. I wreszcie **popyt** na żywność.

Różnice między tymi rodzajami zapotrzebowania wynikają z samej ich istoty. Stosunkowo najłatwiej jest kwantyfikować popyt na rynku nabywcy, gdyż jego miernikiem może być sprzedaż. Również ustalenie potrzeb normatywnych w ich aspekcie biologicznym nie stwarza większych problemów, gdyż wynika z klinicznych badań fizjologów nad zapo-

trzebowaniem ludzkiego organizmu na składniki odżywcze (kalorie, białko, tłuszcze, węglowodany, minerały i witaminy) oraz badań nad składem i wartością odżywczą poszczególnych produktów żywnościowych. Większe trudności są już z ustaleniem minimum socjalnego w dziedzinie żywienia. Największe zaś z ustaleniem rzeczywistych potrzeb żywnościowych, które identyfikuje się jako maksimum spożycia w jednostkach naturalnych produktów. Takie ujęcie w odniesieniu do większości potrzeb konsumpcyjnych byłoby problematyczne, ale w dziedzinie żywienia ma ono istotną wartość poznawczą ze względu na istnienie obiektywnej, fizjologicznej granicy sytości.

Ustalenie poziomu zapotrzebowania rzeczywistego wiąże się zazwyczaj z wyznaczeniem punktu nasylenia spożycia na dany artykuł żywnościowy. Jeśli metodyczną podstawę analizy konsumpcji stanowi funkcja z asymptotą, to w interpretacji ekonomicznej oznacza ona teoretyczny poziom nasylenia, do którego dąży konsumpcja przy dochodach rosnących nieograniczenie. Można przyjąć, że poziom ten, określany jako **zadowalający poziom zaspokojenia potrzeb** lub **zadowalający poziom spożycia**, wyraża potrzeby rzeczywiste konsumentów. Kategorię tę należy traktować jako historycznie zmienną, a względnie stałą jedynie w krótszych okresach.

Jej praktyczna kwantyfikacja w odniesieniu do produktów o wyraźnej tendencji rozwojowej spożycia (przetwory zbożowe, ziemniaki, cukier, tłuszcze roślinne, zwierzęce, masło, mięso, ryby, mleko i jajka) została dokonana przez Z. Zielińską przy zastosowaniu modelu logarytmiczno-hiperbolicznego.

Ponieważ rozwój konsumpcji warzyw i owoców w Polsce nie wykazywał ani rosnącej, ani malejącej tendencji, nie było możliwe oszacowanie dla nich funkcji z asymptotą i określenie w ten sposób poziomu nasylenia. Dlatego kwantyfikację zapotrzebowania rzeczywistego na produkty witaminowe przeprowadziłam metodami analizy logicznej. W dokonanych szacunkach uwzględniałam rozwój spożycia tej grupy żywności w Polsce, jego kształtowanie się w innych krajach, zalecenia fizjologów oraz polskie tradycje kulinarne i przyzwyczajenia żywieniowe. Taką metodę analizy wieloaspektowej można by – jak się wydaje – stosować przy szacowaniu innych potrzeb.

Zestawienie zapotrzebowania rzeczywistego na podstawowe artykuły żywnościowe z popytem i minimum socjalnym (w jednostkach naturalnych produktów, w przeliczeniu na jednego mieszkańca) jest przedstawione w tabeli 1. Ponieważ porównanie dotyczy 1994 roku, kiedy rynek żywnościowy w Polsce cechowały już nadwyżki podaży, popyt przyjęty został w wysokości równej konsumpcji (dane GUS), minimum socjalne (dla osoby samotnej) za A. Tymowskim, potrzeby rzeczywiste na warzywa i owoce według oszacowań J. Senyszyn, a na pozostałe artykuły – Z. Zielińskiej.

Tab. 1. Porównanie potrzeb z popytem i minimum socjalnym na podstawowe artykuły żywnościowe w Polsce w 1994 roku

Grupa żywności	Potrzeby	Popyt	Minimum socjalne
	rocznie w kg ^{a)}		
Przetwory zbożowe	101	120	175
Ziemniaki	136	136	146
Cukier	65	39	29
Tłuszcze	28	21	22
Mięso	100	63	51
Ryby	13	7	11
Mleko	312	202	236
Jaja	305	146	122
Warzywa	107	116	157
Owoce	70	35	70

^{a)} mleko w litrach, jaja w sztukach

Przedstawione porównanie wskazuje na istnienie istotnych różnic między badanymi kategoriami, a tym samym potwierdza konieczność badania potrzeb, a nie tylko popytu.

Nasuwa ono także wiele konkretnych, interesujących wniosków. Widać wyraźnie, że Polacy preferują dietę wysokomięsną, bogatą w tłuszcze i cukier. Natomiast przeciętny popyt, ze względu na niskie średnie dochody realne, odbiega znacznie od po-

treb rzeczywistych, przy czym dla niektórych artykułów (cukier, tłuszcze, mięso, mleko i jego przetwory, jaja) był na początku lat dziewięćdziesiątych zbliżony raczej do minimum socjalnego. Popyt przewyższał potrzeby lub był im równy jedynie w odniesieniu do najtańszych produktów żywnościowych (przetwory zbożowe, ziemniaki). W odniesieniu do niektórych artykułów (jaja, owoce) popyt był nawet dwukrotnie mniejszy od potrzeb.

Uogólniając te różnice można stwierdzić, że zasadniczo są one tym większe, im bardziej luksusowego produktu dotyczy porównanie. Ta prawidłowość będzie niewątpliwie w jeszcze większym stopniu dotyczyć potrzeb nieżywnościowych.

Dotychczasowe rozważania prowadzą do wniosku, że nie tylko można wyodrębnić trzy rodzaje potrzeb żywnościowych, ale dają się one również kwantyfikować. Dyskusyjność ustaleń najtrudniejszej do liczbowego wyrażenia kategorii potrzeb rzeczywistych nie jest przy tym większa niż ustaleń popytu na rynku nie zrównoważonym czy minimum socjalnego. Spełniony jest zatem pierwotny warunek przydatności w praktyce marketingowej kategorii rzeczywistych potrzeb żywnościowych.

Joanna Senyszyn

Autorka prof. dr hab. jest dziekanem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

**WYŻSZA SZKOŁA JĘZYKÓW OBCYCH
I EKONOMII W CZĘSTOCHOWIE
WRAZ Z
POLSKIM INSTYTUTEM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ
OGŁASZA NABÓR NA PIERWSZE W POLSCE
PODYPLOMOWE STUDIA ZARZĄDZANIA I KONTROLI WEWNĘTRZNEJ**

Absolwenci studiów otrzymują dyplom
Wyższej Szkoły Języków Obcych i Ekonomii
oraz certyfikat PIKW potwierdzający zdobycie kwalifikacji III stopnia
i są wpisywani na
LISTĘ PROFESJONALNYCH KONTROLERÓW WEWNĘTRZNYCH
Polskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej.
Studia trwają dwa semestry, rozpoczynają się od drugiej połowy lutego 1999 r.
i prowadzone są w systemie zaocznym
(2 × w miesiącu: piątek, sobota, niedziela)
Koszt: 4000 PLN

Bliższe informacje

**Wyższa Szkoła Języków Obcych i Ekonomii (WSJOE)
42-200 Częstochowa, ul. Pułaskiego 4/6
tel. (034) 324 21 80, 324 24 70 wew. 27 lub 36
fax (034) 324 96 62**

Tadeusz Tyszka

Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji

Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
Gdańsk 1999

Obecny prezes Komitetu Badań Naukowych, prof. dr hab. Andrzej Wiszniewski zebrał i wstępem opatrzył „Aforyzmy i cytaty dla mówców, dyskutantów i biesiadników” (Wrocław-Warszawa 1997 PHU TEXT™). Na stronie 92 aforyzm numer 17 głosi słowami świętego Tomasza: „Wystrzegaj się ludzi jednej książki.” Tę samą myśl można znaleźć u autorytetu całkiem innego kalibru, w pamiętnikach Giovanni Giacomo Casanovy (Czytelnik 1972 t. 1, s. 202).

Komentując treść i strukturę tylko jednej książki (Tadeusz Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 1999 Gdańsk) warto odnosić się do innych książek, które pozostają z nią w jakimś związku. Przede wszystkim trzeba podkreślić, że Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne w krótkim czasie przyzwyczało czytelników do swoistego stylu publikacji, które można nazwać gawędami naukowymi (np. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*; H. i M. Eysenck, *Podpatrywanie umysłu*). Są to bardzo przyjemne w lekturze, a przy tym rzetelnie udokumentowane, relacje o postępach badań i teorii psychologicznych.

Psychologiczne pułapki... wydają się gawędą naukową ze wszystkimi zaletami i wadami tego rodzaju literatury. Jak sam autor przyznaje w przedmowie, jego praca jest stronicza – zarówno w swej głównej tezie (słabości oceniania są tak powszechne i silne, że aż nieuleczalne), jak i w doborze argumentacji. Z tego powodu nie można jej traktować ani jako podręcznik, ani jako monografię.

W monografii całkowicie niedopuszczalna byłaby dezynwoltura, z jaką autor już we wstępie przechodzi do porządku nad zastrzeżeniami zgłoszonymi przez logika. Wprawdzie wiadomo, że logik podważa zasadność głównej tezy w stosunku do konkretnych przypadków, które ją ilustrują lub dokumentują, ale nie wiadomo, o jakie przypadki chodzi i jaką dokładnie postać mają zastrzeżenia. Można sobie tylko wyobrazić, że oddzielenie oceny od opi-

su pozwala odróżnić wartość logiczną opisu i nieweryfikowalny logicznie wyraz preferencji (Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1993 Warszawa, s. 91–95). Jeszcze inne podejście do tego problemu przedstawia Teresa Hołowska w wydanej w czasie druku *Psychologicznych pułapek...* broszurce *Błędy, spory, argumenty. Szkice z logiki stosowanej* (Wydział Filozofii i Socjologii UW 1998 Warszawa).

Ocenianie w ujęciu autora *Psychologicznych pułapek...* jest sekwencją lub spletem spostrzeżeń, myśli oraz zachowań człowieka, znajdującego się w określonej sytuacji społecznej. Takie podejście bardzo utrudnia realizację podręcznikowego stereotypu, zgodnie z którym oddzielnie omawia się spostrzeganie, oddzielnie przetwarzanie informacji i wreszcie oddzielnie różne kategorie zachowań po to, aby scharakteryzować przyczyny i skutki ludzkiego postępowania. Autor rozrzuca po rozdziałach badania należące do tej samej kategorii (np. spostrzeganie wielkości obiektu lub eksperymenty urnowe), wskutek czego w każdym rozdziale łączy badania z różnych kategorii. W efekcie brakuje całego mnóstwa szczegółów, które nie są potrzebne do zrealizowania autorskiej koncepcji. Te brakujące szczegóły nie pozwalają uznać książki za podręcznik. Z wyjątkiem jednego przykładu nie ma bowiem w książce wiedzy o spostrzeganiu (ocenianiu?) wzrokowym i słuchowym w słabej zależności od sytuacji społecznych (np. iluzje lub złudzenia).

Sprowadzanie interpersonalnych rozbieżności w ocenianiu wyłącznie do kategorii błędu (rozdział 1) jest nadmiernym uproszczeniem. Zróżnicowanie ocen jest nieuniknione, a często bardziej racjonalne i użyteczne od uniformizacji. Gdyby wszyscy tak samo oceniali kandydatów na małżonków, to byłoby bardzo niewiele małżeństw w całym morzu samotnych jednostek. Warto zatem odnosić się z pewnym dystansem do niektórych bardzo sugestywnych wywodów autora.

Dla umiejscowienia *Psychologicznych pułapek...*

w strukturze wiedzy psychologicznej, początkujący czytelnik powinien zapoznać się z co najmniej jednym podręcznikiem psychologii ogólnej (np. P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie* lub G. Mietzel *Wprowadzenie do psychologii*) oraz co najmniej jednym podręcznikiem psychologii społecznej (najlepiej E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*). Wtedy dopiero ujawniają się najważniejsze walory książki. Ładny, prosty i precyzyjny zarazem język służy do omawiania złożonych problemów. Problemy albo ściśle wiążą się z realnym życiem, albo odkrywają w nim nieoczekiwane zjawiska. Staje się też wyraźne, że te same procesy mogą być analizowane lub wykorzystywane na różne sposoby.

Szkoda jednak, że autor nie wymienił choćby w bibliografii od dawna dostępnych po polsku książek zajmujących się niemal dokładnie taką samą tematyką. Poczynając od *Psychologicznej teorii decyzji* J. Kozieleckiego poprzez *Rozum na manowcach* S. Southerlanda do *Przewidywań i wyborów a przekonania o własnej kontroli* J. Sokołowskiej, czytelnik mógłby rozszerzać i konfrontować informacje pochodzące z różnych źródeł. Czasami sprawałoby to kłopot, bo na przykład funkcja użyteczności traconych pieniędzy ma zupełnie inny kształt u autora (rys. 5.1 ze str. 71) i zupełnie inny u Kozieleckiego (*Psychologiczna teoria decyzji* wyd. 1977, ryc. 5.4 ze str. 120). Obydwaj powołują się przy tym na publikacje tego samego autora, choć z różnych okresów. Ustalenia naukowe czasem się zmieniają, ale warto to wyraźniej sygnalizować, aby początkujący czytelnik nie doznawał konfuzji.

Nieco mniej ważna, lecz bardzo interesująca dla oceny trafności diagnoz klinicznych (str. 118), jest publikacja polskiego przekładu artykułu D.L. Rosenhana *O ludziach normalnych w nienormalnym otoczeniu* (Przełom w psychologii, pod red. K. Jankowskiego, Czytelnik 1978). Wspominany na stronie 56 Moscovici jest redaktorem i współautorem książki wydanej po polsku w czasie druku *Psychologicznych pułapek...* (Psychologia społeczna w relacji ja-inni, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne 1998).

Niektóre publikacje niezbędne do gruntownego zrozumienia problematyki ocen i decyzji wymagają wiedzy o charakterze bardziej matematycznym niż humanistycznym. Rachunek prawdopodobieństwa, statystyka, teoria gier zawierają modele, do których przykładła się ludzkie zachowania i wyciąga wnioski o ich nieracjonalności. Gdy autor ucieka od opisu takich modeli lub entymematycznie przyjmuje tylko jeden z wielu możliwych, to jego arbitralność staje się aż nieprzyjemna. „Zwodnicze zalecenia dietetyków” (str. 22–23), „Po kim zabierać głos” (str. 32–33), „uchyłanie immunitetu poselskiego” (str. 48), „jawne głosowanie parlamentarne” (str. 58), „Parlamentarna utopia” (str. 125–126) tracą swoją siłę przekonywania, gdy czytelnik uświadomi sobie, że w sprawie diety autor nie jest ekspertem,

zabieranie głosu w parlamencie jest ilustracją jego wyobrażeń, immunitet przysługuje nie tylko posłom i senatorom, posłowie są reprezentantami wyborców, którzy muszą znać zachowania swoich przedstawicieli, a system partyjny w parlamencie z politycznego punktu widzenia ma więcej zalet niż jakiegokolwiek inne rozwiązanie.

Czasami autor przerywa tam, gdzie właśnie można snuć najciekawsze rozważania. Z teorii dysonansu rzeczywiście wynika, że osoby w przeszłości podtrzymujące upadły dziś ustrój oceniają go lepiej, niż osoby bierne (str. 194), ale ta sama teoria przewiduje, że osoby odnoszące z niego duże korzyści będą go oceniały gorzej, niż osoby uzyskujące raczej przeciętne korzyści. Co więcej, osoby, które w czasie stanu wojennego odczuwały silny lęk, ale nie podlegały represjom, zgodnie z teorią dysonansu będą domagać się karanie realizatorów tego stanu bardziej zaciekle, niż robią to osoby represjonowane. Nie da się wprawdzie powiedzieć, która z tych ewentualności wywiera najsilniejszy wpływ, ale ograniczenie się do tylko jednej jest wyrazem stroniczości.

W niektórych fragmentach bardzo brakuje powołania się na źródła. Tworzenie wyobrażeń w eksperymencie Ascha z 1946 roku (str. 33), podział mafijnych pieniędzy (str. 55), zgubiony bilet (str. 69), zaoszczędzenie 10 zł (str. 74), rezolucja redakcyjna (str. 92), opinie mieszkańców Torunia (str. 184), katastrofa lotnicza (str. 188), Księga Starców (str. 198) są podobne dlatego, że nie zawierają odsyłaczy bibliograficznych.

Oczywiście nie każda anegdota czy wydarzenie ma być opatrywana całą aparaturą redakcyjną. W wielu przypadkach jednak wyraźnie brakuje redakcyjnej staranności. Dotyczy to cytowanych przez autora prac obcojęzycznych, od dawna już dostępnych w polskich tłumaczeniach.

Klasyczny artykuł Ascha (*Effects of group pressure upon modification and distortion of judgment*) ze zbioru *Groups, Leadership, and Men* z 1951 roku został udostępniony po polsku już w 1962 roku w *Zagadnieniach psychologii społecznej* pod redakcją A. Malewskiego. Cytowana w bibliografii praca Brunnera i Pottera *Interference in visual recognition* z 1964 roku została opublikowana również po polsku w zbiorze *Poza dostarczone informacje* (Brunner J. S., PWN 1978 Warszawa). Rosenthal, który był pierwszym autorem książki *Pygmalion in the classroom...* pisał dalej na ten temat i dwa jego opracowania można przeczytać po polsku w *Społecznym kontekście badań psychologicznych i pedagogicznych* pod redakcją J. Brzezińskiego i J. Siuty z 1991 roku.

Przeoczenie tłumaczeń rozproszonych w rozmaitych wypisach jest wybacalne. Jednak dzieło Mertonu *Social Theory and Social Structure* po przetłumaczeniu na polski w 1982 roku liczy 670 stron dużego formatu i naprawdę trudno jest go nie zauważyć, tym bardziej że jest często cytowane

w polskich pracach, choć nie trafiłem nigdy na odsyłacz do wydania z 1965 roku (str. 205 i 208). Zabawne jest także to, że autor w swej wcześniejszej książce (*Psychologia zachowań ekonomicznych* Wydawnictwo Naukowe PWN 1997) również cytuje angielskojęzyczne wydanie Mertona, chociaż redakcja powinna mu uzmysłwić, iż Wydawnictwo Naukowe PWN jest następcą prawnym wydawcy polskiego tłumaczenia *Teorii socjologicznej i struktury społecznej*.

Aby zakończyć uwagi krytyczne, można wskazać na jeszcze dwa elementy, których ocena zależy od gustów czytelnika. „Bajka na temat kariery” (str. 210-213) literacko nie musi się podobać, choć opisuje dość typowe w nauce relacje interpersonalne. Rozdział 14. o skalowaniu wydaje się zupełnie zbędny, gdyż ta problematyka jest omawiana w wielu polskich publikacjach (np. J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych* lub J. Kowal *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*).

Wartości *Psychologicznych pułapek...* nie można

jednak oceniać w świetle postawionych wyżej zarzutów. Znacznie ważniejsza dla czytelnika jest panorama psychologicznych mechanizmów oddziałujących na procesy oceniania i podejmowania decyzji. Autor zarysował ją wyraźnie i kompletnie, pomijając szczegóły czy interakcje ważne dla specjalisty, lecz utrudniające pierwszy kontakt z tą problematyką.

Jeżeli należałoby wskazać literaturę do pierwszego i zarazem jedyne go kontaktu z wiedzą o psychologii oceniania i decydowania dla ekonomistów, politologów, kadrowców, kierowników lub handlowców, to książka Tadeusza Tyszki jest zdecydowanie godna polecenia, mimo (a może dzięki?) krytykowanej tutaj stronniczości i arbitralności oraz leciutkiego niedbalstwa redakcyjnego. Uwagi krytyczne mają znaczenie tylko wtedy, gdy czytelnik będzie chciał przystąpić do samodzielnej lektury innych publikacji na ten temat.

dr Julian Daszkowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Romuald I. Zalewski

Zarządzanie jakością w zakładach przetwórstwa rolno-spożywczego

Dom Organizatora TNOiK
Toruń 1998

W kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku coraz ważniejszą rolę odgrywa budowa przewag konkurencyjnych o charakterze jakościowym. Zgodnie z tym zapotrzebowaniem ukazała się praca profesora Romualda I. Zalewskiego *Zarządzanie jakością w zakładach przetwórstwa rolno-spożywczego*.

Główne części tej pracy dotyczą filozofii jakości, wyjaśnienia różnic pomiędzy zarządzaniem a zapewnieniem jakości, dokumentacji systemu zarządzania jakością, filozofii TQM, procesów i identyfikowania problemów w ich realizacji. O problemach aplikacyjnych traktują rozdziały: karty kontrolne dla zmiennych ciągłych, karty kontrolne dla zmiennych nieciągłych, kontrola i prewencja, sterowanie jakością żywności i koszty jakości.

Książka jest wynikiem studiów na temat zarządzania jakością i praktycznych wdrożeń. Czytelnik

znajdzie w niej rozważania teoretyczne w dziedzinie zarządzania jakością i statystycznego sterowania procesami, ale przede wszystkim wskazówki praktyczne: jak umocnić swoją pozycję na rynku wewnętrznym i zewnętrznym przez zarządzanie jakością.

Publikacja jest przeznaczona dla szerokiego kręgu odbiorców. Wiele ciekawych informacji znajdują w niej pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach przetwarzających surowce rolne. Po książkę tę sięgnąć powinni studenci, dyplomaci i magistranci zainteresowani zgłębieniem zasobów agrobiznesu i zarządzania. Informacje zawarte w książce zainteresują z pewnością działaczy gospodarczych, samorządowych i polityków, którzy poprzez rozwiązywanie konkurowania jakością produktów będą kształtować siłę konkurencyjną swoich regionów.

Andrzej K. Koźmiński

Odrabianie zaległości Zmiany organizacji i zarządzania w byłym bloku socjalistycznym

Wydawnictwo Naukowe PWN
Warszawa 1998

Odrabianie zaległości jest zaktualizowaną, polską wersją książki Andrzeja K. Koźmińskiego wydanej w Stanach Zjednoczonych pod tytułem „Catching Up? Organizational and Management Change in the Ex-Socialist Block”. Książka ukazała się na rynku w 1993 roku, a więc wystarczająco dawno, by w gospodarkach krajów zaliczanych do grupy „emerging markets” dokonały się przemiany skutkujące znaczną dezaktualizacją danych zawartych w pierwotnej wersji pracy. W związku z powyższym, autor nie tylko brał czynny udział w przekładzie oryginalnej wersji na język polski, ale zdecydował się także dokonać zmian aktualizujących treść, przytaczając inne przykłady, lepiej odzwierciedlające rzeczywistość oraz weryfikując niektóre swoje poglądy. Bez wątpienia zabieg ten był konieczny. Opisywany przez autora region jest jeszcze wysoce niestabilny, zarówno pod względem gospodarczym, jak politycznym i społecznym.

Organizacje w krajach, których dotyczy książka, w dalszym ciągu zdobywają wiedzę, która pozwoli im przetrwać w stosunkowo burzliwym jeszcze otoczeniu – następują zmiany kulturowe w organizacjach, zmiany w akceptowanych niegdyś zachowaniach, które w obecnych warunkach stają się nie do przyjęcia.

Sytuacja makropolityczna a strategii przedsiębiorstw

Andrzej Koźmiński zaznacza na wstępie, iż celem jego książki jest uzyskanie odpowiedzi na kilka podstawowych pytań: Czy przedsiębiorstwa państw byłego bloku socjalistycznego będą w stanie dogonić Zachód? Jak szybko? Jakie są główne czynniki determinujące miejsce i prędkość zmian? Jakie kraje, gałęzie przemysłu i przedsiębiorstwa w szybszym tempie stają się zdolne do współpracy z Zachodem i dlaczego?

W swoich rozważaniach autor opiera się na kilku bezspornych twierdzeniach:

- Komunizm odszedł na zawsze.
- Komunistyczna mentalność jest trudna do przezwyciężenia.

- Kraje postkomunistyczne stopniowo przyłączają się do gospodarki globalnej zdominowanej przez Amerykę Północną, Europę Zachodnią i wysoko rozwinięty Daleki Wschód.

- Transformacja rynkowa gospodarek i przedsiębiorstw postkomunistycznych może być analizowana jako cykl składający się z kilku faz: faza polityczna, wczesne urynkowanie, kontrola inflacji, budowanie instytucji rynkowych, antyrecesyjna polityka gospodarcza, polityka wzrostu.

Typologia przedsiębiorstw

Jako pierwszą grupę A. Koźmiński wyodrębnia tzw. **dinozaury** – wielkie, niekiedy samowystarczalne przedsiębiorstwa, które były (a często dalej są) o tyle olbrzymie, o ile niewydolne, nieefektywne, a często wręcz „szkodliwe ekonomicznie”. Wytwarzają niekonkurencyjne produkty po wysokich kosztach, mają niesamowicie rozdętą sferę administracyjną, charakteryzują się złą organizacją pracy i przestarzałymi technologiami.

Pretendenci to, zdaniem A. Koźmińskiego, przedsiębiorstwa często jeszcze państwowe, znajdujące się w pierwszym okresie transformacji, które były w stanie w ustroju komunistycznym rozwinąć asortyment produktów mniej więcej odpowiadający wymaganiom współczesnej gospodarki rynkowej. Podstawowy problem, z jakim borykają się pretendenci, to zbyt liczne załogi, które ciężko jest uszczuplić (względy polityczne i społeczne). Takie przedsiębiorstwa uważane są za pierwszych kandydatów do prywatyzacji. Dzięki dobrej pozycji startowej gromadzą zdolnych menedżerów.

Rekiny to duże przedsiębiorstwa prywatne będące własnością rodzimego kapitału. Autor podkreśla, że źródła ich kapitału mogą być zarówno legalne, jak i nielegalne. Cechą charakterystyczną tych firm jest przede wszystkim kadra menedżerska, która dostrzegła potrzebę dokształcenia (głównie w sferze zarządzania oraz marketingu). Pozwoliło to uzyskać przewagę konkurencyjną, dzięki której firmy nie dość, że przetrwały w burzliwym otoczeniu, to dynamicznie się rozwijają. Ważną cechą wyróżniającą

rekiny jest położenie nacisku na jakość (wrażne odciepię się od producentów państwowych, którzy zazwyczaj produkowali buble).

Kultura organizacyjna źródłem sukcesu

W dalszej części książki autor przybliży czytelnikowi obraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa postkomunistycznego. Powołując się na Scheina przybliży znaczenie pojęcia kultura organizacyjna. Autor wyjaśnia również, jakie znaczenie ma kultura dla funkcjonowania organizacji, szczególnie w okresie radykalnych przemian. Kultura organizacyjna może być zarówno czynnikiem promującym przedsiębiorstwo, pozwalającym wytworzyć przewagę konkurencyjną, lecz może być także hamulcem zmian, niekiedy barierą nie do pokonania.

Każda znacząca zmiana organizacyjna (zmiana strategii czy też sposobu zarządzania) wiąże się z odpowiadającą jej zmianą kultury. Postanowienia kierownictwa nie mogą pozostać jedynie suchymi zapisami na papierze. Niezbędne jest dokonanie zmian w systemie wartości, sposobie myślenia i zachowania, zarówno kierownictwa, jak i pozostałych pracowników. Podstawowym czynnikiem wpływającym na zmianę kultury wymienianym przez A. Koźmińskiego jest przywództwo. To działanie liderów w głównej mierze ma dostosować kulturę do wymogów organizacji. Aby ukazać zakres zmian, jakie powinny dokonać się w przedsiębiorstwach działających w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, autor na kilkunastu stronach przedstawia komunistyczne dziedzictwo w sferze kultury organizacyjnej oraz opisuje znaczenie przywódczej roli menedżerów w kształtowaniu nowej kultury w tych przedsiębiorstwach.

Strategie rozwoju

Autor prezentuje cztery scenariusze, które przedsiębiorstwa zachodnie powinny wziąć pod uwagę przy formułowaniu strategii prowadzenia działalności na rynkach rozwijających się:

- Bliższe stowarzyszenie się Europy Środkowej z Unią Europejską oraz w końcu członkostwo niektórych krajów.
- Formowanie się regionalnego rynku (rynków) w rejonie Europy Środkowej i Wschodniej.
- Zmiany w stylach życia i wzorcach konsumpcji.
- Zakończenie recesji w Europie Środkowej i Wschodniej, co pociągnie za sobą zwiększone inwestycje i wydatki konsumpcyjne w tym regionie. Powyżej przedstawione scenariusze nie wykluczają się, mogą się w całości lub części jednocześnie nałożyć na siebie.

Przepis na sukces

Ostatni rozdział książki pod tytułem „Odrabianie zaległości” jest czymś na kształt podsumowania. Odnosi się zarówno do wątku makroekonomicznego, jak i poziomu przedsiębiorstwa. Autor ukazuje sytuację gospodarek krajów Europy Środkowej i Wschodniej w punkcie wyjścia – po upadku komunizmu. Pokrótce przypomina także główne słabe punkty działających wówczas przedsiębiorstw.

A. Koźmiński charakteryzuje cztery fazy procesu restrukturyzacji: walka o przetrwanie, restrukturyzacja funkcji, restrukturyzacja procesów, stałe samoudoskonalanie się. Owa systematyczna charakterystyka może być traktowana jako wartościowy przepis na sukces. W sposób generalny przedstawia kolejne czynności, jakie powinny być wykonane, aby doprowadzić do ostatniej fazy cyklu, w której znajdują się wiodące firmy zachodnie. Ostatnia faza nie ma bowiem końca, gdyż opiera się na stale funkcjonujących mechanizmach autokorekty i stałego uczenia się, ulepszania istniejących już sposobów wykonywania czynności.

W podrozdziale „Rozwój umiejętności zarządzania” autor przedstawia listę dziesięciu najważniejszych cech wspólnych zarządzania przedsiębiorstwami, które osiągnęły sukces w warunkach transformacji ustrojowej. Dzięki tym, a także zawartym nieco wcześniej wskazówkom ostatni rozdział nabiera szczególnego znaczenia. W sposób skondensowany, ale i zrozumiały dla czytelnika zawarte zostały w nim prawdy o tyle cenne dla zarządzającego, o ile oczywiste, o których często zapominamy. Jeżeli ktoś twierdzi, iż zna specyfikę rynków Europy Środkowej i Wschodniej oraz wie, jak należy na nich postępować, powinien przeczytać choćby ostatni rozdział, aby przekonać się, czy w rzeczywistości stosuje się do tych, wydawałoby się, oczywistych porad.

O dużej wartości tej pozycji stanowi dokładny opis sytuacji gospodarczej, politycznej i społecznej, w jakiej znalazły się państwa opisywanego regionu. W owych realiach zostały osadzone przedsiębiorstwa (które autor umiejętnie pogrupował) wraz ze szczegółowo scharakteryzowaną kulturą organizacyjną. O sugestywności tego obrazu decydują opisy przypadków, w większości przygotowane całościowo, nie ograniczające się do przedstawienia jednej sytuacji, ale prezentujące cały ciąg zdarzeń, jaki doprowadził do zaistnienia konkretnej sytuacji. Bez wsparcia przykładami książka miałaby charakter czysto teoretyczny, a przy okazji byłaby znacznie trudniejsza w odbiorze. Trudno się jednak oprzeć wrażeniu, iż swoje przemyślenia dotyczące transformacji gospodarek regionu oparł autor w zdecydowanej mierze na doświadczeniach polskich (niejako w domyśle pozostawiając rozszerzenie interpretacji na wybrane kraje regionu).

Z drugiej strony, bardzo cenne jest podsumowanie książki, w którym skondensowano dużą dawkę wiedzy na temat sposobu postępowania na rynkach byłych państw socjalistycznych. Po przeczytaniu owych kilkudziesięciu stron czytelnik może zorientować się, jak powinny funkcjonować przedsiębiorstwa chcące odnieść sukces w powyższych realiach ekonomicznych.

Tym czytelnikom, którym brakuje czasu na dokładne zgłębienie opisywanych w książce zagadnień, polecić można zapoznanie się ze wstępem (schemat cyklu transformacji) oraz rozdziałami podsumowującymi pozycję (cenne przepisy na sukces, porady i przestrogi), co powinno okazać się wystarczające do podstawowego poznania problemów wiążących się z przejściem przez gospodarkę drogi od systemu nakazowo-rozdziałczego do wolnorynkowego.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Strategia judo, czyli dynamika konkurencji w czasach Internetu

David Yoffie, Michael Cusumano: *Judo strategy. The competitive dynamics of internet time.* „Harvard Business Review”, January–February 1999, s. 71–81.

David B. Yoffie jest profesorem Harvard Business School w Bostonie, Massachusetts. Michael A. Cusumano jest profesorem zarządzania w MIT Sloan School of Management w Cambridge.

Wraz z rozwojem konkurencji opartej na nowych metodach komunikowania się, coraz częściej powtarza się schemat walki Dawida z Goliatem. Szybkie, elastyczne i niekoniecznie duże firmy wchodzi na rynki, zagarniając lwią część udziałów w rynku. Część z tych organizacji stosuje strategię zwaną strategią judo.

W judo zawodnicy starają się raczej wykorzystać siłę i wagę swego przeciwnika przeciwko niemu samemu, niż odpowiadać bezpośrednio ciosem na cios. Podobnie też firmy konkurujące na bazie Internetu starają się obrócić mocne strony: zasoby, siłę i wielkość swych konkurentów na własną korzyść. Strategia judo opiera się na trzech elementach: szybkich posunięciach, elastyczności działania i dźwigni. Pierwszy element wymaga od zawodnika szybkiego wejścia na nowe

rynki i na nie zdobyte dotąd obszary, unikając przy tym bezpośredniej rywalizacji. Druga zasada zmusza gracza do ustąpienia przed bezpośrednim atakiem. I wreszcie, ostatnia zasada każe zawodnikowi obrócić na swoją korzyść mocne strony przeciwnika (patrz tab. 1).

Stosując tę strategię przeciwnicy starają się nie dopuścić do zamiany rozgrywki w zawody sumo, gdzie celem jest albo powalenie przeciwnika na ziemię, albo wypchnięcie go poza matę w bezpośrednim starciu. W sumo pomysły i taktyka są bardzo ważne, ale siła i waga znaczą dużo więcej. Mniejszy ma minimalne szanse na zwycięstwo.

Strategia judo sprawdza się w przypadku konkurencji pomiędzy małymi firmami a potentatami – zazwyczaj lepiej wyposażonymi, jak również w warunkach burzliwego otoczenia i konkurencji opartej na technologii.

Walka pomiędzy Netscape i Microsoft

Netscape Communications Corporation została założona w kwietniu 1994 przez Jima Clarka i Marca Andreessena. Jeszcze będąc w college'u Andreessen zaczął pracę nad pierwszą łatwą w użyciu przeglądarką Mosaic, przeznaczoną dla przeciętnego klienta. Mosaic bardzo szybko osiągnęła sukces na rynku, sprawiając

że Internet stał się medium dostępnym dla każdego. Pod koniec 1994 roku użytkownicy zainstalowali w swoich komputerach ponad dwa miliony kopii Mosaic.

W długim czasie wizją firmy Netscape było stworzenie łatwego w użyciu, uniwersalnego interfejsu, pozwalającego użytkownikom dowolnego sprzętu (komputerów osobistych czy nawet telefonów komórkowych) na dostęp do dowolnych informacji z całego świata. W krótkim horyzoncie czasowym firma skoncentrowała się na dwóch produktach: wysokiej klasy przeglądarkach, mogących zająć miejsce Mosaic, oraz na serwerze pozwalającym przeciętnym użytkownikom na swobodne korzystanie z Internetu.

Netscape Navigator 1.0, pierwsza przeglądarka wypuszczona na rynek przez firmę, osiągnęła spektakularny sukces. W grudniu 1994 r. udziały w rynku osiągnęły ponad 60%. Rok później firma była warta ponad 7 miliardów dolarów.

Początkowo Netscape celował w produkty dla Internetu, ale z czasem stał się pionierem we wprowadzaniu na rynek software'u intranetu, a następnie extranetu. Te posunięcia pozwoliły organizacji na oferowanie szerokiej gamy wysoko wyspecjalizowanych produktów. Szybko też firma z producenta przeglądarek stała się dostawcą software'u na potrzeby przedsiębiorstw.



Tab. 1. Co należy, a czego nie należy robić w strategii judo

Zasada 1: Szybko wchodź na nie zdobyty teren i unikaj bezpośredniego konfliktu	
<p>Należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wprowadzać nowe produkty • wprowadzać nowe ceny, którymi konkurenci nie będą w stanie rywalizować • proponować nowy sposób dystrybucji, tak aby ominąć mocne strony konkurentów 	<p>Nie należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przypuszczać, że ciągły ruch jest możliwy i pożądany • pozwolić, aby nadmierne zmiany (ruch) zburzyły koncentrację na celach i podważyły wiarygodność firmy • traktować szybkiego działania jako substytutu długoterminowej wizji, • przypuszczać, że szybkość działania redukuje w oczach klientów znaczenie jakości oferty przedsiębiorstwa
Zasada 2: Bądź elastyczny i ustąp, bezpośrednio zaatakowany przez mocniejszego	
<p>Należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • unikać zawodów sumo, chyba że jest się większym i silniejszym niż przeciwnik • przyjmować i pozwalać na rozwijanie sprytnych ciosów przeciwnika • łączyć elastyczność i taktyczne dostosowania z długoterminowymi planami strategicznymi 	<p>Nie należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dopuścić do eskalacji wojen, których nie można wygrać • bać się efektu kanibalizmu wśród własnych produktów
Zasada 3: Wykorzystaj zasadę dźwigni – siłę i wagę swego przeciwnika obróć przeciwko niemu	
<p>Należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obracać na swoją korzyść przedsięwzięcia przeciwnika • współpracować ze wszystkimi, którym może zagrażać sukces twojego przeciwnika 	<p>Nie należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zapominać, że im większy sukces, tym łatwiej zasada dźwigni może być użyta przeciwko tobie

Niestety, z początkiem 1997 roku Netscape zaczęła mieć kłopoty, którym na imię Microsoft. W połowie 1995 roku Microsoft wypuścił na rynek Windows 95. Można zauważyć wzrost Netscape jeszcze w 1996 i przez część 1997 roku, ale w zasadzie firma przegrała już wtedy walkę ze swym przeciwnikiem. Pod koniec 1997 roku udział w rynku Netscape spadł do około 50%.

Jak zatem wygląda strategia judo w przypadku konkurencji pomiędzy firmami Netscape i Microsoft?

Zasada pierwsza – szybko wejdź i unikaj bezpośredniego starcia

Wypuszczenie na rynek Netscape Navigator 1.0 to nic innego, jak wejście na nie zdobyty dotąd teren. Firma bardzo dokładnie określiła swój rynek, notabene

rynek dotychczas ignorowany przez jej konkurentów. Zaoferowała przeglądarkę prostą w obsłudze, która mogła być używana także poza Internetem. Gwarantowało to pozyskanie klientów bez doświadczenia w korzystaniu z Internetu, jak również dość łatwe przestawienie się jego wcześniejszych użytkowników.

Drugi ruch noszący znamiona strategii judo to oryginalna propozycja cenowa. Marc Andreessen określił ją: „za darmo, ale nie za darmo”. Oficjalnie Navigator 1.0 kosztował 39\$, ale był rozprowadzany bez żadnych opłat do celów edukacyjnych. Oznaczało to, że każdy mógł go sobie zainstalować za darmo na okres 90 dni. Nikt nie miał złudzeń, że tylko część potencjalnych klientów zapłaci po okresie próbnym. Taka polityka cenowa pozwalała jednak na szybki wzrost udziału w rynku, a to z kolei dawało szansę, że to co proponuje Netscape, stanie się standardem.

I wreszcie trzeci ruch, to nowe podejście do testowania i dystrybucji produktu. Na początku firma nie dysponowała takimi środkami, które pozwoliłyby jej na konkurowanie jakością. Brako-

wało także funduszy na marketing, nie mogło więc być mowy o zapewnieniu sobie sukcesu w korzystaniu z tradycyjnych kanałów dystrybucji. Testowanie produktu zostało więc przerzucone na klientów. Dystrybucja odbywała się przez Internet.

Strategia ta sprawdzała się do 1995 roku, kiedy to Microsoft zaoferował wraz z systemem Windows 95 swoją przeglądarkę Internet Explorer (IE). IE została zaoferowana za darmo wszystkim użytkownikom Windows 95. Netscape starała się wycofać i skoncentrowała się na intra- i extranecie. To jednak okazało się ruchem typu: „z deszczu pod rynnę”. Unikając bowiem bezpośredniej konkurencji z Microsoft firma musiała rywalizować z innymi potentatami rynku, koncentrującymi swe działania właśnie na intra- i extranecie.

Zasada druga – bądź elastyczny i ustąp silniejszemu

Menedżerowie Netscape dobrze sprawdzali się w sytuacji, gdy posunięcia konkurentów wymagały



drobnych, taktycznych dostosowań. Niestety, organizacja nie radziła sobie tak dobrze, jeśli chodzi o większe zmiany i strategiczną elastyczność. W grudniu 1995 roku Bill Gates zapowiedział, że jego firma zamierza przebić sukcesy swych konkurentów. Netscape początkowo nie próbowała wycofywać się, ale starała się przeciwstawiać kolejnym posunięciom swego najgroźniejszego przeciwnika. Błędem było też niezauważenie, że dominacja na rynku firmy Microsoft oznacza zmianę obowiązujących standardów. Microsoft zaadaptował wiele z technologii i innowacji, w których Netscape była pionierem. A to oznaczało przejście dużej części klientów.

Błędem, jaki popełniła Netscape, było również pojmowanie elastyczności jako zdolności do drobnych taktycznych dostosowań. Ciągłe zmiany, przygotowywanie biznesplanu co pół roku (co deklarowali menedżerowie firmy) stawiało pod znakiem zapytania umiejętność koncentrowania się na celach klientów i realizowania postawionych sobie zadań.

Microsoft wykorzystał tę samą strategię w stosunku do Netscape, jak ona na początku swej działalności. Netscape zapomniała, że strategia judo może być użyta przeciwko niej. Obie firmy stały się niezwykle chciwe – Netscape wykorzystywała każdą okazję do zwiększenia zysków i przychodów, dla Microsoft największą wartością wydawał się udział w rynku w wojnie przeglądarek.

Zasada trzecia – wykorzystaj mechanizm dźwigni, użyj siły i wagi przeciwnika, aby wygrać

Wprowadzając na rynek Internet Explorer (IE) jako część systemu Windows, Microsoft zaferował coś, czemu nie mogła sprostać Netscape – nierozzerwalny pakiet, w skład którego wchodzi system operacyjny, przeglądarka i interface. Netscape Navigator – siła Netscape – stał się

w tym momencie zbędnym dodatkiem.

Niestety, jednak strategia Microsoft ma jedną wadę. Nowej wersji IE można było używać tylko z najnowszymi wersjami systemów operacyjnych. Oznacza to pozostawienie samych sobie użytkowników wcześniejszych wersji (w tym przedsiębiorstw). W chwili obecnej około 300 milionów osób jest użytkownikami komputerów PC. Około jednej trzeciej z nich korzysta z Windows 95, dwie trzecie używają czegoś innego. Ponieważ Microsoft opracuje i wprowadza na rynek ciągle nowe wersje systemów operacyjnych, coraz mniej jest osób dostosowanych do obowiązujących standardów. Pytanie, jak długo pozostaną one standardami?

Nie wiadomo jednak, czy to wystarczy, aby pokonać giganta; tym bardziej że Netscape popełniła w przeszłości kilka błędów taktycznych i nie uniknęła strategii sumo ze strony Microsoft.

Być może szansą dla Netscape będzie połączenie z America Online, jakie miało miejsce w listopadzie zeszłego roku. Netscape stara się w ten sposób odzyskać pozycję lidera i konsolidować siły do walki z najgroźniejszym przeciwnikiem na rynku. Należy jednak pamiętać, że strategia obrona przez firmę jest nieco ryzykowna. Ponad połowa fuzji i akwizycji kończy się fiaskiem z różnych powodów.

Konkurencja w czasach Internetu

Podstawowa zasada konkurencji w czasach Internetu brzmi: świat biznesu zrobił się niezwykle szybki i niemożliwy do przewidzenia, a firmy co jakiś czas muszą definitywnie rozstawać się ze starymi regułami gry. Przypadek walki pomiędzy firmami Netscape i Microsoft pokazuje, że niektóre tradycyjne praktyki konkurencji stają się coraz mniej przydatne.

Dla organizacji konkurujących w gospodarce zdominowanej przez informacje, ważne jest, że

Internet zmusza menedżerów do zmian swych pomysłów, eksperymentowania, inwencji, ciągłego planowania oraz wprowadzania na rynek coraz to nowych produktów i technologii. Internet uświadamia także, że przewaga konkurencyjna firmy może pojawić się i zniknąć z dnia na dzień. To możliwe, bo Internet pozwala zorganizować biznes według nowych zasad, zaferować nowe produkty i usługi większej liczbie klientów i rozprowadzić je niemal natychmiast. To właśnie elektroniczna dystrybucja pozwoliła zaistnieć firmie Netscape w 1994 roku i w ciągu kilku miesięcy przyczyniła jej poważnych kłopotów rok później.

Mimo szalonych zmian, kilka zasad charakterystycznych dla ery „przedinternetowej” ciągle obowiązuje. Takie rzeczy, jak wizja, przywództwo, innowacje, jakość, bariery wejścia, lojalność klientów ciągle mają duży wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji na sukces organizacji. Dotyczy to także funkcjonowania firmy w warunkach burzliwego otoczenia.

Co więcej, Internet zmusza menedżerów do przyspieszania niektórych działań, jak na przykład opracowanie i wypuszczenie produktu na rynek, inne – na przykład planowanie strategiczne – pozostały niezmiennie.

Strategia judo jest doskonałym uzupełnieniem naszego „nowego, ale nie nowego” świata. Przedsiębiorstwa umiające stosować tę strategię mogą działać szybko i będą przygotowane na nieoczekiwany odwet innych organizacji.

Bez szybkości i elastyczności bardzo niewiele firm będzie w stanie odnosić sukcesy w czasach dominacji Internetu. Kluczem jednak jest umiejętność znalezienia źródeł mechanizmu dźwigni, tak aby wykorzystanie tego mechanizmu zniechęciło dominującą organizację do ponownego ataku. Tak czy inaczej, strategia judo daje małym organizacjom szansę powalania gigantów.

Opr. Grażyna Aniszewska

KOŁO NAUKOWE MENEDŻERÓW POLITECHNIKI LUBELSKIEJ
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Politechnika Lubelska
oraz grupa uniwersytetów COMPOSTELA

zapraszają na

VII MIĘDZYNARODOWE SYMPOZJUM NAUKOWE

Lublin 6–7 maja 1999

Tematyka sympozjum:

Problemy zarządzania strategicznego przedsiębiorstw i ekorozwoju w warunkach gospodarki rynkowej.

Temat konkursowy:

SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA W GOSPODARCE RYNKOWEJ

Językami sympozjum są język polski i angielski.

Informacje organizacyjne

VII Międzynarodowe Sympozjum Naukowe odbędzie się w dniach 6–7 maja 1999 roku. Koszt udziału w sympozjum wynosi 300 PLN. W ramach tej opłaty organizatorzy zapewniają pełne wyżywienie, noclegi w hotelu, materiały konferencyjne oraz spotkanie towarzyskie.

Uwaga!

Nieprzekraczalny termin nadsyłania referatów upływa 1 marca 1999 roku.

Adresy do korespondencji: Koło Naukowe Menedżerów Politechniki Lubelskiej, Katedra Zarządzania, ul. Nadbystrzycka 38, 20-618 Lublin – z dopiskiem „sympozjum naukowe” lub e-mail knm@ante-nor.pol.lublin.pl.

Instrukcja pisania referatów

- stosować czcionkę o wysokości 12 pkt dla tekstu i 14 pkt dla tytułów,
- nagrywać w standardzie Word dla Windows 2.0, 6.0, 7.0 lub WORD 97,
- obiekty wklejać za pomocą wstawiania rysunków z programów graficznych (np. Paintbrush, Corel), nie korzystać z wewnętrznych programów do tworzenia rysunków zawartych w edytorach Word. Do opisów i numerów rysunków stosować czcionkę 10 pt,
- tekst powinien być sformatowany na stronie B5 (182 mm × 257 mm) ze wszystkimi marginesami ustawionymi na 1,5 cm,
- w końcowej części referatu podać dane autorów; np.: mgr Jan Wiśniewski, wydział i uczelnia,
- zamieścić streszczenie w języku angielskim (nie mniej niż pół strony i nie więcej niż jedna strona),
- objętość referatu nie powinna przekraczać 5 stron,
- referaty wyłącznie w języku polskim lub angielskim.

Dysponujemy sprzętem do prezentacji multimedialnej (akceptowane formaty to Power Point dla Windows 3.11 i Windows 95).

W przypadku niezastosowania się do powyższych zaleceń, referat może nie zostać opublikowany.

KALENDARIUM PRZYGOTOWAŃ

1 MARCA 1999

Ostateczny termin przyjmowania zgłoszeń oraz pełnych materiałów konferencyjnych

5 MAJA 1999 (godziny wieczorne)

Przyjazd uczestników

6–7 MAJA 1999

Sympozjum naukowe

Obecnie organizowane sympozjum naukowe jest siódmym kolejnym, na które mamy przyjemność zaprosić gości z polskich i zagranicznych uczelni technicznych i ekonomicznych. Tradycyjnie w sympozjum biorą udział studenci i młodzi pracownicy nauki bez stopnia doktora. Celem sympozjum jest przedstawienie badań i prac naukowych oraz wymiana poglądów na ich temat. W tym roku ponownie przewidziany został temat konkursowy.