

- Ze Wschodu na Zachód – rozmowa ze STANISŁAWEM CIOSKIEM, doradcą prezydenta RP ds. międzynarodowych, byłym ambasadorem RP w Rosji oraz z JANUSZEM REITEREM, prezesem Centrum Stosunków Międzynarodowych, byłym ambasadorem RP w Niemczech ..... 4

- Logika przewagi konkurencyjnej (II) – Krzysztof Obłój ..... 10
- Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II). System nadzoru korporacyjnego – Maria Aluchna, Agnieszka Słomka ..... 13
- Koncepcje luki technologicznej w teorii międzynarodowego transferu technologii – Dorota Kornacka ..... 17
- Określanie przemian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw – Artur Piotrowicz ..... 21
- Nowoczesna organizacja przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji – Henryk Dźwigoł ..... 25

## KONFERENCJE

- Z badań nad zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa – Jan Duraj, Maciej Syska ..... 28

## POLEMIKI

- Profesorowi Lichtarskiemu w odpowiedzi – Zbigniew Martyniak ..... 30

## FINANSE

- Ewolucja metod bankowej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa w nowoczesnej gospodarce rynkowej – Jerzy Różański ..... 31
- Próba uogólnienia badań empirycznych nad czynnikami realizacji polityki wypłat dywidendy przez giełdowe spółki akcyjne (I) – Agnieszka Natasza Duraj 35

## MARKETING

- Prorynkowa orientacja jednostek opieki zdrowotnej – jej wyznaczniki, bariery i perspektywy adaptacji na polskim rynku usług medycznych – Iga Rudawska ..... 37

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Czego nie wiesz o podejmowaniu decyzji? – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 41

## KRONIKA TNOiK

- 47. Krajowy Zjazd TNOiK ..... 44

#### Rada Programowa

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

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

#### Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,  
dr Mieczysław Ciurla, prof.  
Zbigniew Dworzecki, dr Jacek Klich, prof. Bogdan Nogalski,  
Barbara Olędzka, prof. Janusz Pyka, Dariusz Teresiński

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:  
ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 827-15-10  
e-mail: [przeorg@polbox.com](mailto:przeorg@polbox.com)

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

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

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

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

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

#### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2002 r.:

- kwartalna – 42 zł,
- półroczna – 84 zł,
- całoroczna – 168 zł.

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

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

#### Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na I kw. 2002 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
- b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

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

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

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

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

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

#### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

#### ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

# przeгляд

organizacji

Szanowni Państwo!

Pomna odpowiedzialności za jedno z najstarszych polskich czasopism, po raz pierwszy, bacząc na powagę sytuacji, zwracam się do Państwa, Czytelników „Przeгляdu Organizacji” o pomoc w utrzymaniu naszego tytułu. Naszego – bowiem tytuł, powstały przed wojną, wpisał się, przez fakt ilustrowania historycznych przemian w organizowaniu struktur państwowych, politycznych, ekonomicznych, gospodarczych, społecznych i naukowych w nasz ogólnonarodowy dorobek.

Sytuacja czasopism naukowych na przeżywającym głęboki kryzys rynku prasowym jest wyjątkowo trudna. Ograniczone dotacje, skrupulatne liczenie kosztów w środowiskach naukowych i akademickich, mnogość tytułów prasowych, które odwołują się do tych samych środowisk zajmujących się zarządzaniem, ogólny spadek czytelnictwa, wreszcie zaskakujący, przez tryb wprowadzenia, choć potem uchylony, ale bardzo kosztowny 7-procentowy podatek VAT – oto główne, pogłębiające się przyczyny kryzysu. Ową listę zagrożeń uzupełnia coraz trudniejsza sytuacja na rynku reklam. Reklamy bowiem przez ostatnie dziesięciolecie pozwoliły utrzymać cenę „Przeгляdu Organizacji” na relatywnie niskim poziomie.

Reklama ilustracyjna, choć w bardzo ograniczonym segmencie rynku oraz szeroko pojęty sponsoring pozwoliły nam funkcjonować. Życzliwa, a nie czysto merkantylna postawa wielu uczelni – państwowych i niepaństwowych, przedsiębiorstw, banków, instytucji finansowych pozwoliła na utrzymanie tytułu, a tym samym upowszechnianie zdobyczy naukowych wszystkich ośrodków. Skuteczność tej metody poszukiwania środków finansowych jest coraz niższa.

Pogarszająca się kondycja polskich firm proporcje zysków ze sprzedaży znacząco zmieniła. Tak więc, aby utrzymać się na rynku, musimy znacznie podnieść cenę „Przeгляdu Organizacji”.

Czy stać nas na kapitulację? Liczę na Państwa pomoc.

Z wyrazami głębokiego szacunku

Barbara Olędzka – redaktor naczelny

---

Zapraszamy Państwa do korzystania z **prenumeraty redakcyjnej**.

Cena prenumeraty uległa zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2002 r. wynosi – 14,00 zł.

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

# Ze Wschodu na Zachód

Rozmowa ze STANISŁAWEM CIOSKIEM, doradcą prezydenta RP ds. międzynarodowych, byłym ambasadorem RP w Rosji



Fot. Jakub Ostalowski/Rzeczpospolita

## Czy istnieją takie ścieżki przyszłego rozwoju Rosji, które można by dziś – z ulgą – wykluczyć?

Na szczęście tak. I nie wynika to tylko ze zmian, jakie daje się zaobserwować w samej Rosji, ale i z tego, że zmienił się świat. Terytorium nie jest dziś głównym wyznacznikiem potęgi i nie warunkuje bezpieczeństwa, co widać choćby po ostatnich atakach na Amerykę. Rosjanie zrozumieli, że terytorium nie stanowi dziś o sile i o możliwościach rozwoju, więc zapewne (trudno tu przecież mówić o gwarancjach) nie będą już prowadzić polityki imperialnej.

Po drugie, możemy też wykluczyć dalsze staczenie się Rosji w otchłań zapaści gospodarczej. Nieżyczliwi obserwatorzy przypisują to odbicie się od dna wyłącznie rosnącym cenom ropy naftowej. To nie do końca jest prawda, bo silny wzrost cen był chwilowy, ale w istocie ropa i inne surowce mogą stanowić trwałą składnik stabilności gospodarczej – jeśli się nimi rozumnie gospodaruje, a na to się w Rosji zanosi. Natomiast życzliwi obserwatorzy zauważają także i to, że w Rosji zaczynają przynosić skutki reformy. Można rozmaicie oceniać poszczególne grupy reformatorów, zarzucać Gajdarowi, że do straszliwie skompli-

kowanego mechanizmu, jakim jest Rosja, chciał zastosować bardzo proste reguły; można mieć rozmaite zastrzeżenia do płynności reform, do ich kompletności, głębokości itd. Wszystko to jednak nie zmienia faktu, że prawie wszystko na rosyjskiej ziemi ma już nowego właściciela. Nie jest nim omnipotentne państwo. A niedługo także ziemia stanie się przedmiotem obrotu. Jeśli przykładać do tego miary zachodnioeuropejskie czy amerykańskie, można rzecz jasna powiedzieć, że Rosji bardzo jeszcze daleko do cywilizowanego kapitalizmu. Ale jeśli spojrzymy wstecz i przypomnimy sobie, czym była Rosja 10 lat temu, dopiero zobaczymy ogrom postępu. Zmiana stosunków własnościowych jest gwarancją reform w Rosji. I znowu: sami Rosjanie ukuli termin *prichwatyżaczka*, na określenie tego mechanizmu przekształceń własnościowych, ale to się już na szczęście dokonało i będzie miało pozytywne skutki w przyszłości.

## A czy Rosja nie będzie się rozpadać i bronić swojej integralności, tak jak to robi w Czeczenii?

Świat po 11 września bardzo się zmienił. Nasza – i nie tylko nasza – ocena metod stosowanych w Czeczenii jest jednoznacznie negatywna, ale przecież i wcześniej nikt nie mówił Rosji, że nie ma ona prawa bronić swojej integralności. Łączenie Czeczenów z bin Ladenem jest oczywiście bardzo daleko idącą hipotezą, ale Czeczenia jest zarazem oknem Rosji na islam i na kaspijską ropę. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której Rosja machnęłaby na to ręką.

Wracam jednak do początku pytania. Rosja nie będzie się rozpadać, bo zdecydowanej większości swoich obywateli oferuje najkorzystniejszy model cywilizacyjny. Najkorzystniejszy – jeśli go porównać z tym, co oferują sąsiedzi z południa. Nacjonalizmy i separatyzmy będą wprawdzie dawały o sobie znać, bo po zdjęciu żelaznej pokrywy terroru, jaką poprzednio utrzymywana była jedność, musiało nastąpić „odbicie”. Sądzę jednak, że – biorąc pod uwagę złożoność etniczną Rosji – nie grożą nam jakieś wielkie problemy. Skala jest jednak rzeczą względną i to, co jest niewielkim problemem w Rosji, z punktu widzenia Polski czy Luksemburga może być traktowane inaczej. Do problemów skali w odniesieniu do Rosji trzeba się będzie chyba przyzwyczaić.

## **Jak działa dziś rosyjski system podatkowy? U nas niewiele się o tym mówi...**

Skoro się nie mówi, to znaczy, że działa. W kwestii rozwiązań podatkowych Rosja jest dziś jednym z najbardziej liberalnych państw na świecie. Wprowadzono 13-procentowy podatek liniowy i to się sprawdziło. Oczywiście tu znowu mamy do czynienia z pewną specyfiką: ściągalność podatków była w Rosji niewysoka i to jest bardzo łagodne określenie. Ale dzięki zastosowaniu radykalnego narzędzia upraszczającego podatki, ich ściągalność rośnie i rosną też dochody budżetu, w pełnej zgodności z krzywą Laffera. Władza jest bardzo zadowolona, producenci są usatysfakcjonowani, produkcja rośnie, natomiast jakie są odczucia obywateli – trudno powiedzieć.

## **Czy państwo, którego większość dochodu narodowego powstaje w szybach i kopalniach, ma szansę zreformować swoją gospodarkę?**

Przede wszystkim trzeba pamiętać, że kiedyś polowa (a może i więcej) PKB Związku Radzieckiego to był przemysł zbrojeniowy. Dziś wydatki na zbrojenia są mniejsze i to daje spore pole manewru. Olbrzymia infrastruktura, może marnej jakości, ale jest. Rosjanie zainwestowali ogromne środki w wykształcenie społeczeństwa, a więc w ten rodzaj bogactwa narodowego, który jest uważany za najbardziej przyszłościowy. Jeśli dochody ze sprzedaży surowców pozwolą im przetrwać bardzo trudny okres transformacji bez większych (w lokalnej skali) wstrząsów, to będzie znaczyło, że właściwie wykorzystali swoje bogactwo. Ja w każdym razie wierzę w sukces Rosji.

## **W jakiej perspektywie możliwe jest odbudowanie rosyjskiego rynku rolnego i jakie mogą być tego skutki?**

Trudno tu mówić o odbudowie, bo nie ma dziś chyba nikogo, kto by pamiętał czasy, kiedy Rosja była eksporterem żywności. Ale oczywiście – nawet bez Ukrainy – Rosja jest w stanie wyżywić całą Europę. Zbudowanie w Rosji silnego sektora rolnego będzie dla Unii Europejskiej wyzwaniem, o jakim nikt dotąd nie myślał. Wspólna Polityka Rolna będzie musiała zostać zastąpiona zupełnie innymi rozwiązaniami – jakimi nie mam pojęcia i nikt chyba nie wyobraża sobie dzisiaj ostatecznych konsekwencji tego procesu. Nie jest to jednak – w mojej ocenie – kwestia najbliższych lat. Pierwsze oznaki zmian można już jednak zaobserwować. W zapytowanym osiedlowym sklepie w Niżnym Nowgorodzie, gdzie zdarzyło mi się zajrzeć, można znaleźć w pełnym wyborze zachodnie produkty żywnościowe – bardzo drogie – i produkty krajowe, znacznie tańsze. Choć gorzej opakowane, to niejednokrotnie smaczniejsze, a na pewno bardziej odpowiadające miejscowym gustom. Otoczenie tego skle-

pu musi się zmienić, zmiany wymaga stosunek do klienta, trzeba stworzyć nowoczesne przetwórstwo, marketing itd., ale to wszystko z czasem się dokona, a potencjał pozostanie.

## **Powiada się, że w Rosji łatwo jest sprzedać, a trudno dostać pieniądze. Czy to także się zmienia?**

Największym beneficjentem przemian są nowe elity finansowe Rosji. Jest to grupa bardzo nieliczna, dysponująca ogromnymi zasobami, ale jednak to ona będzie określać przyszłe oblicze Rosji. Dziś już widać, że grupa ta oczekuje od państwa stworzenia czytelnych reguł gry i przestrzegania prawa – co kłóci się ze stereotypem Rosji jako kraju bezprawia i dzięki, niczym nieokiełznanej walce wszystkich ze wszystkimi. Oczywiście wszędzie można trafić na nieuczciwych partnerów, a w Rosji jest to zapewne łatwiejsze niż na Zachodzie, ale widoczny jest wyraźny postęp. To jest trudny i wymagający rynek. Trzeba go znać, rozumieć i być przygotowanym na rozmaite niespodzianki, ale jego potencjał jest niemal nieograniczony.

Porównanie Rosji i Ukrainy wyraźnie pokazuje różnice. Na Ukrainie nadal zachodzi proces nazywany eufemistycznie „pierwotną akumulacją kapitału”. W Rosji to się już dokonało i teraz posiadacze domagają się ochrony swojej własności. Z tym postulatem zwracają się do państwa. To jest pozytywny proces, bo w jego wyniku również może powstać państwo prawa. Na początek zapewne będzie to głównie prawo dla wybrańców, ale z czasem sfera ochrony rozszerzać się będzie na coraz większą grupę obywateli. Głównie dlatego, że Rosjanie są stosunkowo dobrze wykształceni i dzięki temu będą mogli w niedługim czasie zacząć tworzyć społeczeństwo obywatelskie, stanowiące przeciwwagę dla elit finansowych. Bo oczywiście o modelu z szeroką i bogatą klasą średnią nie ma co w Rosji marzyć w bliższej perspektywie.

## **Jak wygląda reforma samorządowa w Rosji?**

To jest najtrudniejszy temat. Rosjanie nigdy nie mieli tradycji społeczeństwa obywatelskiego i nie mają się do czego w tej mierze odwołać. Inicjatywa obywateli była tu zawsze widziana źle i traktowano ją z najwyższą nieufnością. Władze zdają sobie jednak sprawę, że nowoczesnego państwa nie da się zbudować tylko reformując kraj od góry. Potrzebny jest partner społeczny, ludzie, którzy wezmą swoje sprawy w swoje ręce i będą nimi kierować w rozumny sposób. Próby odgórnego budowania samorządu są z definicji nieskuteczne, ale na razie nie ma dla nich alternatywy. Bierność i pogodzenie z losem umożliwiają wprawdzie w miarę spokojne przechodzenie przez bardzo bolesne reformy, ale ich dokończenie wymaga aktywności obywateli, a jej nie udało się jeszcze rozbudzić. Model polityczny,

w którym to, co nie jest zakazane – jest dozwolone, nigdy nie był w Rosji ani popularny, ani nawet szerzej znany. Dlatego wszelkie zakazy, formułowane przez dowolną władzę, nawet kompletnie nieuprawnioną do ich wydawania, traktowane są ze śmiertelną powagą. Jeśli czegoś nie wolno – *niełzia* – to nikt tego oficjalnie nie zakwestionuje. Z drugiej strony wszakże robi się rzeczy, o których powszechnie wiadomo, że są zabronione i/lub naganne moralnie, ale to się nie przekłada na chęć takiej zmiany reguł, żeby to, co słuszne, było dozwolone, a zakazane tylko to, co niesłuszne. Na to nakłada się jeszcze stosunek do własności państwowej czy publicznej, czyli „niczyjej”. Konieczna tu będzie wymiana pokoleniowa.

### **Czy istnieje model równoprawnej współpracy państw dużych i małych – np. Polski i Rosji?**

To jest uniwersalne pytanie. Zdejmijmy z tego kostium historyczny stosunków polsko-rosyjskich, a ten sam problem zobaczymy między USA i Meksykiem, Niemcami i Danią, Chinami i Japonią itd. Generalnie wyjścia są dwa: albo uciec od dominującego partnera, albo się z nim związać w ramach większej od niego struktury. Przykładem ucieczki jest Japonia, która związała się ze światem zachodnim (choć miała też ten komfort, że od Chin oddziela ją morze), a przykładem współpracy jest rola Niemiec w Unii Europejskiej. Meksyk znalazł jakąś (specyficzną amerykańską) receptę w układzie NAFTA. Niemcy same dały się spętać tysięcznymi niciami współpracy europejskiej i same stworzyły gęstą sieć takich nici. Coś podobnego trzeba zrobić z Rosją. A ona na razie nie bardzo chce dać się spętać.

Cała nadzieja w globalizacji: współpraca handlowa i wymiana informacji stworzy korzystne warunki do tworzenia bliskich, choć może niekoniecznych instytucjonalnych związków. Ale o Rosji nie można też zapominać w kontekście integracji europejskiej czy transatlantyckiej. Jej udział w lidze sił antyterrorystycznych nie jest – moim zdaniem – czystym wybiegiem taktycznym, mającym na celu rozwiązanie sobie rąk w kwestii Czeczenii, ale zapowiada nowe zjawisko: aktywne włączanie się Rosji w główny nurt przemian świata zachodniego. Być może świadczy to także o przewyciężaniu, mającej długie tradycje, wizji Rosji jako obłożonej twierdzy.

### **Czy Rosja nadal marzy o bliskiej i bezpośredniej współpracy z Niemcami?**

To, co powiem, może być przykre dla nas, Polaków, ale wzorce kulturowe Rosjanie wolą czerpać tradycyjnie z Niemiec, uważanych za najbliższe źródło „prawdziwie zachodniej cywilizacji” niż od nas. Nie znaczy to jednak, że stoimy na przegranej pozycji. Rosjanie (i Ukraińcy) z uwagą obserwują eksperyment polegający na zaaplikowaniu słowiańskiemu narodowi zachodnich wzorców cywilizacyjnych. O ile w naturalny sposób ciężą ku Niemcom w sferze standardów, o tyle

konkretne rozwiązania i zastosowania, łatwiej jest im przyjmować od nas. Choć często robią to z grymasami i nie potrafią ukryć złośliwej satysfakcji, kiedy coś nam się nie uda. Ale w rzeczywistości w głębi rosyjskiej duszy tkwi silna tęsknota do Zachodu. Zdarzało mi się prowadzić długie rozmowy ze zwolennikami silnych związków świata słowiańskiego, którzy zarzucali nam zdradę i zbyt mocno podkreślali nasze niedociągnięcia. Wtedy zwykle prosiłem ich o pokazanie metki garnituru – zazwyczaj był zachodni. Krawat – zwykle włoski. Buty – czasem polskie. Zegarek – jak nie szwajcarski, to japoński. I to im daje do myślenia.

Polska jest poligonem doświadczalnym, na którym testowana jest możliwość integracji całego kontynentu. Jeśli Polsce się uda, to bliskość związków Rosji i Niemiec z czasem przestanie być dla nas problemem, bo oba te państwa mogą być kiedyś naszymi sąsiadami w europejskiej wspólnocie – czy to będzie Unia Europejska w jej dzisiejszym kształcie, tego bym nie przesądzał. Rosja bacznie przygląda się polskim wysiłkom i procesom dostosowawczym i stara się wyciągać wnioski dla siebie.

### **Czy Polska może liczyć na zrozumienie Rosjan w kwestii naszych stosunków z Ukrainą?**

Jak najbardziej. To, od czego zaczęliśmy naszą rozmowę, a więc odrzucenie imperializmu ma także zastosowanie i do Ukrainy, i do Białorusi, i do państw nadbałtyckich. Rosja nie chce mieć na utrzymaniu Białorusi, nie chce też słabej Ukrainy, bo to by oznaczało tylko kłopoty i trudność w zbliżaniu się do Europy. Retoryka pansłowiańska i wymachiwanie palcem w naszą stronę, kiedy znacząco bardziej „kolegujemy” się z Ukrainą niż z Rosją – to są relikty dawnego, imperialnego, a w dzisiejszych czasach – irracjonalnego myślenia i nie tak myśli się dziś w Moskwie. Stosunki Polski z Rosją były przez ostatnie lata niezbyt serdeczne nie tylko z naszej inicjatywy. Teraz wreszcie dojść może do ich ocieplenia, czemu jesteśmy bardzo radzi, tym bardziej, że Rosja zaczyna nas traktować poważnie, widząc w Polsce partnera.

### **Czy w Kaliningradzie powstanie europejski Hongkong?**

Krótką odpowiedź brzmi: tak, i to zapewne w nieodległej przyszłości. W końcu, czy rakiety są w Kaliningradzie, czy pod Petersburgiem, to w dzisiejszych czasach nie ma większego znaczenia, nawet gdyby miały być wycelowane w Europę, a chyba nie są i nie będą. Tak więc pozostaje wzorzec dzisiejszego Hongkongu.

### **Dziękuję Panu za rozmowę**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

*Warszawa, 2 października 2001 r.*

# Ze Wschodu na Zachód

Rozmowa z JANUSZEM REITEREM, prezesem Centrum Stosunków Międzynarodowych, byłym ambasadorem RP w Niemczech

## Dokąd zmierzają dzisiaj Niemcy? Czy do Stanów Zjednoczonych Europy?

Tym pojęciem już dzisiaj nikt się nie posługuje, ponieważ wywołuje ono nieporozumienie. Sugeruje bowiem, że zjednoczona Europa powstałaby na gruzach państw narodowych, które miałyby już tylko rangę amerykańskich stanów czy niemieckich landów. Dlatego nawet Kohl i najbardziej proeuropejscy chadecy przestali w latach 90. mówić o „Bundesstaat Europa”. Jeśli dzisiaj następca Kohla, Schröder czy minister spraw zagranicznych Fischer przedstawiają wizję Europy federacyjnej, to zawsze podkreślają, że ma to być coś nowego, a więc odmiennego od np. Stanów Zjednoczonych Europy. Chodzi o to, aby w sposób niezamierzony nie przstraszyć tym pomysłem ludzi, którzy i tak się obawiają o swą tożsamość, zwłaszcza w mniejszych krajach europejskich, a już na pewno nie chcą jakiegoś europejskiego superpaństwa z centralą w Brukseli. Jest to oczywiście karykatura, a nie wizja federacyjnej Europy, ale ów karykaturalny obraz bardzo łatwo się rozprzestrzenia. Niemcy należały zawsze do awangardy integracji europejskiej i są w niej nadal, ale pewien kryzys idei europejskiej widać i w tym kraju. Dla polityki oznacza to, że musi ona dać ludziom nowe uzasadnienie integracji europejskiej – takie, które się odnosi do ich dzisiejszych problemów a nie tylko do doświadczeń europejskiej historii, w tym zwłaszcza II wojny światowej.

## A jaki interes mają Niemcy w dążeniu do sfederowanej Europy? Szczególnie teraz, kiedy dokonano się zjednoczenie i nie ma już bezpośredniego zagrożenia ze strony Rosji?

Trzeba sobie uświadomić, że integracja europejska od ponad 10 lat przebiega w zupełnie innych niż poprzednio warunkach. Nie ma bloku wschodniego, tego wspólnego konsolidującego wroga, który wielu ludziom bardzo ułatwiał zrozumienie, do czego jest potrzebna integracja. Europa ma dziś przed sobą wybór: albo będzie zmierzała do jakiejś formy federacji, oczywiście z zachowaniem większości dotychczasowych uprawnień państw narodowych, albo będzie narażona na stopniową dezintegrację. Tego ostatniego Niemcy się boją – i słusznie. Są największym i najpotężniejszym państwem w Europie. Takie państwo, czy tego chce czy nie, budzi pewne obawy sąsiadów.



Integracja europejska była dla tych sąsiadów najlepszą gwarancją, że nie muszą się czuć zagrożeni przez Niemcy. I sami Niemcy mają interes w tym, żeby Europejczycy nie musieli się obawiać niemieckiej dominacji. Henry Kissinger napisał kiedyś, że Niemcy w swej historii zawsze były albo za małe, albo za duże dla Europy. Niemcy powojenne nie są ani za duże, ani za małe i dzisiaj wiadomo, że nie ma to nic wspólnego z ich geograficzną wielkością. Jeśli Niemcy zintegrowane nie budzą lęków innych narodów europejskich, to dlatego, że za sprawą Unii Europejskiej obowiązują dziś inne reguły stosunków międzynarodowych. Inne niż w tradycyjnej polityce europejskiej, która polegała na grze zmiennych sojuszy. Ludzie w Europie Zachodniej uznali, że ta nowa sytuacja, dająca im poczucie bezpieczeństwa i niezwykle szanse rozwoju, jest czymś oczywistym, danym na zawsze. A tak nie jest – nic nie jest dane na zawsze, również ta wspaniała, bezpieczna, dostatnia Europa. Żeby ją utrzymać, trzeba do udziału w niej dopuścić narody, które, jak Polacy, były z niej dotychczas wyłączone. Ale jednocześnie trzeba tę integrację umocnić, albo – jak się często mówi – pogłębić. Myślę, że po szoku, który wszyscy przeżyliśmy 11 września, również my w Europie lepiej sobie uświadomimy, że naprawdę musimy do

konać wyboru: albo stworzymy unię polityczną, zdolną do odgrywania bardziej samodzielnej roli w świecie, albo będziemy dryfować w nieznanym kierunku. Moim zdaniem, Polska jako kraj, który z Europą rozdrobioną i skłóconą ma jak najgorsze doświadczenia, powinna wspierać integrację. Niemcy, wychodząc z innych doświadczeń historycznych, mają też w tym interes, co sprawia, że w tak zasadniczej dla przyszłości sprawie możemy być sojusznikami.

Oczywiście nie jest to wizja Europy, którą wszyscy przyjmują z entuzjazmem. Francja, głównie ze względu na swą tradycję, ma inny pogląd. Francuzi chcą ściślejszej współpracy europejskiej, ale niechętnie przyjmują wszystko, co osłabia kompetencje rządów. A zatem: więcej i ściślejszej współpracy pomiędzy państwami, ale bez tego, co w żargonie europejskim nazywa się „uwspólnotowaniem” polityki, czyli oddaniem kompetencji gremiom ponadpaństwowym, europejskim. Rzecz jasna, musiałyby one zostać poddane surowej kontroli parlamentarnej, a tej w dzisiejszej Unii Europejskiej jeszcze brak.

### **Jak jest oceniany w Niemczech polski model przechodzenia do demokracji i gospodarki rynkowej?**

Polska jest postrzegana jako kraj, który odniósł sukces. Ten nasz sukces był sporą niespodzianką dla większości niemieckich obserwatorów. Mieli oni zupełnie innych faworytów. Obawiali się, że zarówno wyjątkowo niekorzystne gospodarcze warunki startu, jak i zaszczości historyczne – przede wszystkim bolesne doświadczenia stosunków z sąsiadami ze wschodu i zachodu – będą bardzo trudne do przewyższenia. Ten początkowy sceptycyzm wyrażał się np. w dużej powściągliwości niemieckich inwestorów, którzy nie bardzo wierzyli, że warto się w Polsce angażować kapitałowo, a ponadto uważali, że nie będą w Polsce mile widziani. Potem zapanowała swego rodzaju moda na Polskę. Ostatnie lata są natomiast znowu okresem narastania wątpliwości. W ocenie poważnych obserwatorów politycznych i gospodarczych Polska ma poważne problemy wynikające przede wszystkim z nie dokończonych reform strukturalnych.

Uwaga, z jaką Niemcy patrzą dziś na Polskę, wynika nie tylko z naturalnego zainteresowania, jakim darzyć się zwykło sąsiada – dziś ważą się losy naszej integracji z Europą. W kraju często podnoszona jest kwestia warunków, na jakich mamy wstępować do Unii, ale z punktu widzenia samej Unii, jak i Niemiec, oczywiste jest, że wstępuje się do takiej Unii, jaka jest. Zasady określone są w *acquis communautaire*, nie ma więc sensu mówienie o warunkach, a tylko o czasowych odstępstwach od reguł. Polska – ani nikt inny – nie wstępuje do Unii na swoich warunkach, bo kształt Unii jest określany przez jej państwa członkowskie. Z punktu widzenia całości procesów inte-

gracyjnych zachodzących na naszym kontynencie liczba i zakres ustępstw nie ma większego znaczenia.

Batalia toczy się zatem nie o to, „na jakich warunkach”, ale „kiedy”, a w praktyce, „czy w ogóle” Polska znajdzie się w Unii. Wydaje się bowiem, że szok, jaki wywołałoby niezaliczenie Polski do pierwszej grupy akcesyjnej, mógłby zaowocować bardzo zasadniczymi zmianami w polityce całej Unii i poszczególnych jej członków. W Polsce natomiast nastąpiłoby prawdopodobnie znaczne osłabienie motywacji do działań dostosowawczych i wzrost nastrojów eurosceptycyzmu. To by była niewyobrażalna, historyczna klęska Polski, ale też i Unii Europejskiej, i Niemiec.

### **Jak oceniane jest wewnątrzniemieckie zjednoczenie?**

Wiele zależy od punktu widzenia. Inaczej patrzą na to twórcy całego procesu, inaczej ci, którzy byli w opozycji, krytycy, bierni obserwatorzy, zachodni-niemieccy podatnicy, wschodni-niemieccy bezrobotni itd. Generalnie jednak można powiedzieć, że bilans zjednoczenia jest dziś oceniany jako rozczarowujący. Chodzi zarówno o efektywność gospodarczą (stosunek zainwestowanego kapitału do uzyskanych efektów), jak i polityczną, którą można mierzyć stopniem zadowolenia społecznego. I właśnie ten polityczny, a także psychologiczny aspekt jest źródłem największego rozczarowania – niekiedy ma się wrażenie, że pomiędzy wschodnimi i zachodnimi Niemcami istnieje dziś przepaść większa niż 11 lat temu.

Dziś można krytykować przyjęty wówczas model integracji, ale pole manewru było bardzo niewielkie. Otwarcie granicy groziło masowym exodusem. Zatrzymano go obietnicą – sformułowaną dość jasno, a szczególnie jednoznacznie odbieraną na wschodzie, że w krótkim czasie nastąpi wyrównanie warunków życia. Niestety nie przewidziano, że wschodni Niemcy są inaczej ukształtowanymi ludźmi i narzucenie im zachodniego prawa, zachodniej marki i zachodnich reguł gry wcale nie zrobi z nich ludzi Zachodu – a przynajmniej nie od razu. Zabrakło tu pewnej elastyczności, która zresztą nie jest niemiecką specjalnością, ale presja czasu i warunków, w jakich dokonywało się zjednoczenie jest w znacznej mierze wytłumaczeniem dla niemieckich elit. Nie wiadomo też (ani dziś, ani nie wiadano tego wówczas), na czym konkretnie ta elastyczność miałaby polegać i jak obywatele NRD zareagowaliby na propozycje stworzenia dla nich specjalnych reguł gry. Jediną publicznie proponowaną alternatywą był jakiś rodzaj poprawionego socjalizmu, na co większość (po obu stronach granicy) nie miała ochoty – i słusznie.

Czterdzieści lat skrajnie różnych doświadczeń doprowadziło faktycznie do powstania dwóch odrębnych społeczności. Po zachodniej stronie mieliśmy intensywną westernizację dokonywaną najpierw w stylu amerykańskim, a następnie w ramach integracji eu-



ropejskiej, a po wschodniej – jeszcze intensywniejszą sowietyzację. Stalinizm w NRD skończył się właściwie dopiero z upadkiem muru, a co najmniej do lat 70. trwał tam i rozwijał się bez większych zmian.

### **Czy istnieje analogia pomiędzy traktowaniem wschodnich Niemiec przez RFN, a rolą i miejscem Polski w Unii Europejskiej?**

Jeśli ktoś mówi: zobaczcie, Niemcy wpakowali we wschodnie landy setki miliardów marek i co z tego mają – to możemy być pewni, że jest to zdeklarowany przeciwnik integracji. Nam nie grozi ani wchłonięcie przez jednolity organizm państwowy (bo Unia nie jest takim organizmem), ani też taki wolumen subwencji. Na szczęście nie będziemy też mieli tak wysokich kosztów psychologicznych – poczucie, że jest się „gorszym” obywatelem jednego państwa i „gorszym” członkiem jednego narodu jest sytuacją nie do pozazdroszczenia. Nasza odrębność narodowa nie będzie przez nikogo kwestionowana, choć bez wątpienia będziemy także świadkami rozczarowania po wstąpieniu do Unii. Trzeba jednak pamiętać, że rozczarowanie związane z niewstąpieniem byłoby o wiele większe. Znacznie większe byłyby też koszty i problemy, o czym eurosceptycy nie chcą mówić.

### **Czy utrudnienia, z jakimi spotykają się polskie firmy na niemieckim rynku, są przejawem spójnej polityki ochrony rynku pracy?**

Niemcy są jedynym krajem, który stworzył polskim firmom takie możliwości, ale miało to miejsce w innej sytuacji politycznej, gospodarczej i społecznej. Budownictwo jest bardzo pracochłonne, a myśmy mogli zaoferować tańszą pracę. Jednocześnie na rynku niemieckim był boom budowlany, a brakowało rąk do pracy. Dziś wiemy już, że boom był sztuczny, a bezrobocie w Niemczech zbliża się do 10% i stało się już zjawiskiem trwałym. W takiej sytuacji występują bardzo silne naciski na władze, żeby ograniczały możliwość napływu tańszej konkurencji.

### **Jaka jest strukturalna przyczyna bezrobocia w starzejącym się społeczeństwie niemieckim?**

To jest kwestia sztywności i hojności rynku pracy, a z drugiej strony stopnia opiekuńczości państwa niemieckiego. Elastyczność niemieckich pracowników jest niewielka: propozycje zmiany miejsca zamieszkania, przyzwyczajają, zawodu, trybu pracy itd. – wszystko to jest traktowane jako zamach na tradycyjny model życia i nie znajduje aprobaty w niemieckim społeczeństwie.

W takiej sytuacji bardzo łatwo jest stracić wyborców, a szczególnie trudno ich odzyskać. Niemiecki wyborca żyje w przekonaniu, że gospodarka jest silna, zdrowa i da sobie radę. Propozycje wyrzeczeń

i zmiany przyzwyczajają traktowane są z wielką podejrzliwością, bo potoczne obserwacje nie potwierdzają stanu zagrożenia. W społeczeństwie niemieckim nie ma na razie poważnej debaty na temat zaciskania pasa, bo ludzie nie czują takiej potrzeby. Uważają, że rozwiązywanie problemów jest zadaniem polityków.

### **Czy Polska jest dla Niemców ważnym partnerem i sąsiadem?**

Bez wątplenia tak. Widać to choćby po tym, że Niemcy są najaktywniejszym rzecznikiem polskiej integracji z Unią Europejską. Dla Niemiec nie jest to jedynie kwestia jednego z sąsiadów, ale generalnego modelu sąsiedztwa i otoczenia. Niemiecki zamysł polityczny polega na tym, żeby być ze wszystkich stron otoczonym „zachodnimi” sąsiadami. Zaliczenie Polski do wspólnego obszaru cywilizacyjnego, w którym obowiązują jednolite standardy demokracji i gospodarki rynkowej, jest dla Niemiec szalenie ważne. Gdyby Polska z jakichś względów miała być trwale wyłączona z tego procesu, to polityka Niemiec musiałaby ulec zasadniczej reorientacji. Alternatywą jest zbliżenie się do Niemiec standardów obowiązujących na wschodzie Europy, a tego Niemcy nie chcą, tego się boją i za możliwość uniknięcia takiego niebezpieczeństwa skłonni są zapłacić.

### **Czy Niemcy rozumieją specyfikę stosunków Polski z Ukrainą?**

Polsce udało się przekonać Amerykanów, NATO i pewną część europejskich elit politycznych najwyższego szczebla, że Ukraina powinna być przedmiotem szczególnego zainteresowania i szczególnej troski, a jednocześnie, że w stosunkach Zachodu z Ukrainą konieczny jest pośrednik i że my jesteśmy takim pośrednikiem. Ukraina jest jednak bardzo trudnym partnerem. Zainteresowanie i troska Zachodu nie przekładają się, jak dotąd, na wyraźne efekty – czy to w zakresie demokratyzacji, czy reform gospodarczych. Ten brak efektów powoduje coraz większą bezradność, a w efekcie wstrzemięźliwość Zachodu. Niemcy uważają, że oferty składane Ukrainie powinny być tam przyjmowane z nieco większym entuzjazmem, ale głównie chodzi o to, że od Ukrainy oczekuje się intensywnej pracy u podstaw i reformowania własnego państwa. Gdy tego nie ma, zainteresowanie maleje. My natomiast wiemy, i staramy się o tym przekonywać Zachód, że stałe podtrzymywanie na Ukrainie wiary w to, że sukces jest możliwy, jest ważniejsze od bezpośrednich efektów i osiągnięć.

### **Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

*Warszawa, 27 września 2001 r.*

*Krzysztof Obłój*

# Logika przewagi konkurencyjnej (II)

W poprzednim artykule analizowałem dwa typy przewagi: naturalną i relacyjną (cena *versus* jakość). Dwa kolejne modelowe typy przewagi, które stały się obiektem zainteresowania teorii strategii to przewaga systemów obsługi i budowania barier wejścia.

Przewaga quasi-monopolistyczna oraz relacyjna (cena *versus* jakość) zakładają istnienie ograniczonego związku dostawcy i odbiorcy. Wielkim pośrednikiem jest anonimowy rynek, a pomostami co najwyżej reputacja firmy, marka produktów, systemy dystrybucji i promocji. Przewaga systemu obsługi zakłada stałą współpracę, a więc bliską i bezpośrednią relację pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Z kolei przewaga budowania barier wejścia jest łączeniem systemów obsługi ze skutecznym blokowaniem możliwości wejścia na rynek nowym konkurentem.

## Przewaga systemu obsługi i oferowania rozwiązań (*lock-in*)

**P**roces budowy przewagi systemu obsługi ma trzy aspekty. Pierwszym jest staranny dobór odbiorców, bowiem obsługa oznacza inwestycję i tylko długookresowa relacja gwarantuje sensowny zwrot z takiej inwestycji. Jednocześnie trwałość takiej relacji musi być cenna dla klienta. Drugim aspektem jest oferowanie takiej kombinacji produktów i usług, aby stanowiły one rozwiązanie jakiegoś istotnego problemu konkretnego odbiorcy. Dlatego firmy starannie dopasowują swoje oferty do ważnych segmentów klientów starając się zrozumieć dynamikę ich potrzeb i systematycznie śledząc poziom zadowolenia ze świadczonych usług. Trzecim aspektem jest fakt, że firmy stosujące taką strategię często wychodzą poza rolę pasywnego dostawcy i biorą na siebie część odpowiedzialności za efekty aplikacji produktów lub usług, służą doradztwem, stale badają potrzeby odbiorcy i starają się zaskoczyć odbiorcę wysokim poziomem świadczeń<sup>1)</sup>.

Na wielu rynkach, wskutek standaryzacji jakości produktów i cen, przewaga systemów obsługi zaczyna odgrywać kluczową rolę i nic dziwnego, że przyciąga uwagę teoretyków i doradców. Efektem są opisy i analizy prowadzone głównie na bazie studiów przypadków, których celem jest identyfikacja najważniejszych uwarunkowań organizacyjnych i ekonomicznych procesu budowania więzi odbiorców z danym dostawcą, lojalności, zaufania i wysokich kosztów zmiany dostawcy<sup>2)</sup>.

Klasycznym, romantycznym wręcz przykładem firmy, która zbudowała przewagę lojalności jest amerykańska firma Edward Jones, specjalizująca się w sprzedaży instrumentów finansowych mieszkańcom małych miasteczek o ograniczonych dochodach i o ograniczonej tolerancji na ryzyko. Firma ta ma od wielu lat nie-

ślychanie ciekawą strategię budowy długotrwałych relacji z klientem, której fundamentem jest konsekwentny zbiór wyborów<sup>3)</sup>. Po pierwsze, firma jest luźną federacją agentów-przedsiębiorców rezydujących w małych, amerykańskich miasteczkach. Każdy z nich ma daleko posuniętą autonomię i prowadzi swoje jednoosobowe biuro obsługując lokalną społeczność, którą zna. Każdy z nich buduje koncepcję działania swojego biura wokół specyfiki tej małej społeczności, co zapewnia mądre zarządzanie relacjami z klientami. Po drugie, firma nie tworzy żadnych własnych produktów, ale oferuje długoterminowe produkty finansowe, tworzone przez Morgana Stanleya, Putnam i Capital Research indywidualnym inwestorom. Oferta produktów firmy jest z gruntu konserwatywna, dobrze dobrana do potrzeb ludzi w małych miasteczkach i nie zawiera opcji, kontraktów terminowych czy podobnych ryzykownych instrumentów. Po trzecie, firma ma bardzo silną kulturę organizacyjną – jej spoiwem jest misja, która mówi, że firma pomaga normalnym ludziom budować bezpieczną finansowo przyszłość; układ własności – agenci są właścicielami firmy oraz niezmiennosc strategii. „Zasady naszego działania są wykute w kamieniu – mówi prezes firmy, John Buchanan – nie debatujemy nad nimi”<sup>4)</sup>. Kultura jest na tyle silna, iż w sposób naturalny reguluje zachowania agentów i pozwala na pozostawienie im całkowitej niemal swobody w relacjach z klientami. W sumie więc dobór rynku, produktów i bezpośredniego, personalnego systemu obsługi tworzy w przypadku Edward Jones spójną całość, która zapewnia mu prawdziwą, wieloletnią lojalność klientów.

Jedna z polskich firm, dla której pracowałem jako doradca, miała podobne podejście do swojej strategii obsługi klientów. Firma ta sprzedawała reklamy w specyficznym medium i specjalizowała się w wąskiej grupie potencjalnych nabywców czasu i miejsca reklamy. Firma nie zatrudniała jednak klasycznych sprzedawców starających się „wcisnąć” produkt odbiorcom. Osoby obsługujące klientów nazywano w firmie „doradcami” i tak dokładnie postrzegano ich rolę. Zadaniem doradców było przedyskutowanie z klientem jego potrzeb i sprawdzenie, czy sprzedawane medium tworzy najlepsze możliwości efektywnej reklamy. Jeżeli na podstawie badań i dyskusji z klientem doradca dochodził do wniosku, że klient powinien skorzystać z innego medium, jego obowiązkiem było przekazanie takiej wskazówki i skontaktowanie klienta z właściwą firmą – nawet jeśli była to firma konkurencyjna! Badania wykazały, że efekty tej strategii były dokładnie takie, jak założone: klienci oceniali poziom świadczonych usług jako maksymalnie wysoki, zgadzali się na stosunkowo wysokie ceny i byli ogromnie lojalni.

Uwarunkowania procesu budowy przewagi na bazie systemu obsługi są trojaki. Pierwszy – to bardzo dogłębna znajomość realiów i potrzeb odbiorców poprzez pozostawanie z nimi w stałym kontakcie, systematyczne prowadzenie ilościowych i jakościowych badań marketingowych, analizę problemów, na jakie natrafiają odbiorcy w realizacji celów, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom<sup>5)</sup>. Wzorcem organizacyjnej realizacji tego postulatu był przez lata system zbudowany przez twórcę IBM, Thomasa Watsona: „Watson wiedział, że nie ma szans bez głębokiej znajomości swoich klientów. Dlatego zbudował najlepiej wyszkoloną na świecie armię sprzedawców i serwis. Agresywnie inwestował w nowe praktyki działania, nowe idee i podejścia do wykorzystania komputeryzacji. W rezultacie IBM był o dwa ruchy przed swoimi klientami, jeśli chodzi o wiedzę, jak optymalnie wykorzystać jego produkty”<sup>6)</sup>.

Drugim warunkiem jest stworzenie szerokiej i dobrze dopasowanej do potrzeb poszczególnych segmentów oferty produktowo-usługowej. Nie chodzi tutaj o modne obecnie hasło zindywidualizowania oferty, który to postulat – jak się boleśnie przekonało wiele firm – jest piekielnie trudny i kosztowny w realizacji. Raczej chodzi o innowacyjną segmentację rynku opartą na dobrze zdefiniowanych oczekiwaniach i potrzebach, tak jak to zrobił przykładowo amerykański Exxon Mobil w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych<sup>7)</sup>. Najpierw na podstawie badań zidentyfikowano trzy podstawowe oczekiwania klientów pod adresem stacji: wygodę (łatwość znalezienia i wjazdu), ceny paliwa, dodatkowe usługi (możliwość zrobienia podstawowych zakupów). Następnie określono hierarchię potrzeb różnych grup klientów i grupując razem klientów o podobnych hierarchiach potrzeb stworzono pięć bazowych segmentów: podróżników (*road warriors*), luzaków (*true blues*), generację F3 (*generation F3*), wygodnickich (*homebodies*) i oszczędnych (*price shoppers*). W trzecim ruchu zbudowano staranne profile demograficzne, psychograficzne i behawioralne każdego z wyróżnionych segmentów. Między innymi Exxon Mobil „odkrył”, że „podróżnicy” zarabiają powyżej 75 000 USD, podróżują na długie dystanse, lubią jeść w trasie i preferują pełnozakresową obsługę na stacjach benzynowych. „Luzacy” zarabiają mniej, preferują samoobsługę i traktują stację jako miejsce tankowania paliwa, a nie zakupów. „Generacja F3” to paliwo, jedzenie i szybkość obsługi (*fuel, food, fast*) – ceni wygodę, pełny zakres obsługi i możliwość zrobienia szybkich zakupów. Exxon Mobil skoncentrował się na tych trzech segmentach, bowiem stanowiły one większość rynku i przebudował system obsługi na swoich stacjach pod kątem oczekiwań i potrzeb tych klientów. Głównymi elementami nowego systemu obsługi było zwiększenie liczby pomp paliwowych, przywrócenie pomp z pełnozakresową obsługą, wprowadzenie karty przyspieszającej obsługę (*speedpass*) i znacznie lepiej wyposażone sklepy na stacjach.

Trzecim warunkiem, o którym rzadziej się pisze i ciesz się mówi, jest zbudowanie silnych barier (ekonomicznych i jeśli to możliwe także prawnych) możliwości zmiany dostawcy przez klienta. Każdy może skierować swój samochód na inną stację benzynową lub zrobić zakupy w innym hipermarkecie, ale znacznie bardziej kosztowna jest zmiana używanego systemu

komputerowego, banku, operatora telefonicznego lub dominującego modelu samolotu w liniach lotniczych. Firmy na wielu rynkach ruszają się w rytualnym tańcu, w którym dostawcy zwiększają w różny sposób koszty zamiany dla swoich najcenniejszych odbiorców, a odbiorcy próbują je obniżyć, aby uniezależnić się od dyktatu dostawcy. Tradycyjnym sposobem uzależnienia odbiorcy są kontrakty długoterminowe, ale najczęściej zyskiem odbiorcy są niższe ceny i lepsze warunki dostaw. Innym sposobem uzależnienia są wszelkie programy lojalnościowe, które są formą albo obniżenia cen w miarę zwiększania zakupu albo zwiększania zakresu oferty za tą samą cenę. Trzecim sposobem jest systematyczne rozbudowywanie i świadczenie odbiorcy nowych wartościowych świadczeń, np. dodatkowych informacji, tworzenia i obróbki baz danych, tak jak ma to miejsce w relacjach firm farmaceutycznych z dystrybutorami leków, a tych z kolei z aptekami. Czwartym sposobem jest systematyczna rozbudowa komplementarnej oferty pod adresem odbiorcy tak, aby stać się „systemowym dostawcą” – generalnie im więcej usług świadczy nam dany bank i im lepiej łączy je ze sobą, tym trudniej jest nam go zmienić i tym trudniej jest nam naprawdę porównać skutecznie stosowane przezeń ceny z konkurencją. Wszystkie wielkie firmy produkujące dobra industrialne – od GE począwszy a na Asea Brown Boveri skończywszy, zaoferowały w latach dziewięćdziesiątych swoim głównym klientom obsługę typu „full service”, czyli przejęcie na siebie kłopotu z planowaniem i realizacją remontów wszystkich maszyn (bez względu na to, kto je wyprodukował) i bieżącym utrzymaniem ruchu właśnie jako element budowy systemowej oferty.

Przewaga budowana na systemie obsługi oznacza dla obu stron inwestycje. Dostawca inwestuje w poznanie odbiorcy i dopasowanie systemu obsługi; inwestycja odbiorcy polega na tym, że zaakceptowanie danego systemu obsługi zmniejsza elastyczność jego przyszłych wyborów<sup>8)</sup>. W swojej ekstremalnej wersji przewaga systemu obsługi, poprzez zablokowanie możliwości wejścia konkurencji, zaczyna przekształcać się w ostatni wariant przewagi – tworzenie i kontrolę standardów.

### Budowanie barier wejścia

**O**statni rodzaj przewagi – bariery wejścia jest oparty na dodatnim sprzężeniu zwrotnym. Oznacza to w praktyce, że siła przewagi dominującej firmy stale się zwiększa, a siła konkurentów z upływem czasu systematycznie się zmniejsza. Powodem mogą być regulacje prawne, rosnące koszty destabilizacji sieci dostawców i odbiorców, którymi nikt nie jest z czasem zainteresowany, albo pojawianie się standardu umiejętnie zarządzanego przez dominującą firmę.

Budowanie barier wejścia jest oczywiście nowoczesną wersją pierwszego typu przewagi – przewagi naturalnej. Tak jak niegdyś lokalizacja, dostęp do zasobów czy patenty, tak dzisiaj budowanie barier wejścia i tworzenie standardów jest strategią monopolistyczną obliczoną na zablokowanie dostępu do rynku. Zawsze jest ona oczywiście efektem splotu wielu uwarunkowań, przypadków i świadomych strategii, ale pewne mechanizmy są wspólne i dlatego możemy mó-

wić, że przewaga tego typu występuje w dwóch mutacjach. Pierwsza, to *quasi-monopolizacja* ograniczonego rynku dzięki połączeniu tradycji, technologii, siły marki i specyfice relacji z odbiorcami. Dobrym przykładem są niektóre firmy niemieckie i skandynawskie, które zdominowały światowe nisze rynkowe, tak jak Hauni (rynek maszyn do szybkiego zwijania papierosów), Winterhalter Gastronom (rynek hotelowych maszyn do mycia naczyń), Grohmann Engineering (roboty montażowe dla urządzeń mikroelektronicznych), Vestas (turbiny powietrzne zwane popularnie wiatrakami), Oticon (przrzędy wspomaganie słuchu). Ograniczona wielkość tych rynków, połączona z kontrolą technologii i dużym znaczeniem wzajemnego zaufania dostawców i odbiorców, tworzy potencjalnego konkurenta ogromne trudności wejścia.

Drugi przypadek to stworzenie i kontrola standardu, tak jak to miało miejsce w przypadku rozstawu szyn kolejowych na świecie, prądu stałego i zmiennego w systemach dystrybucji energii, standardów SECAM, PAL i NTSC na rynku telewizji kolorowej, VHS na rynku wideo, standardu badań rynkowych na rynku mediów stworzonego i kontrolowanego w Polsce przez firmę SMG/KRC lub najsłynniejszego przypadku – Microsoftu i standardu programu DOS, a następnie systemu Windows. Głównym powodem dominacji Microsoftu był nie tyle produkt, co zbudowanie sieci powiązanych firm – od Intela począwszy a na producentach komputerów i oprogramowania na bazie Windows skończywszy. Dlatego często w teorii mówi się o takich przewagach, że są oparte na efekcie **komplementarności**, czyli wzajemnego uzupełniania się<sup>9)</sup>. Siła Microsoftu rosła w miarę, jak pisano coraz więcej programów traktujących Windows jako podstawowe środowisko, a wykorzystanie tych programów stawało się coraz bardziej powszechne w miarę tego, jak rosło znaczenie standardu Windows. W ten sposób powstaje dodatnie sprzężenie zwrotne, które doprowadziło do dominacji Microsoftu na rynku oprogramowania, Intela na rynku mikroprocesorów, Visa i Mastercard w systemach kart kredytowych, Nintendo i Sony na rynku gier, SAP na rynku oprogramowania przemysłowego. Kluczowymi czynnikami sukcesu w kontroli standardu jest skala działania i uruchomienie pętli, w której coraz liczniejszej populacji organizacji opłaca się działać na rzecz jednego standardu – dopóki się nie spostrzeżę, że powstał monopol, ale wtedy jest już najczęściej za późno. Przykład strategii budowy i kontroli standardu przez Microsoft jest rzeczywiście pouczający i niesłuchanie wyrazisty dla nowoczesnej ekonomii. Dwie rzeczy zasługują jednak na szczególną uwagę. Po pierwsze, nie ma co odsądzać Microsoftu jako obrzydliwego monopolisty od czci i wiary, nawet jeśli niektóre jego praktyki były i są naganne, bowiem jako firma zrealizował tylko to, o czym marzy każdy strateg – z produktem przeciętnej jakości prawie zmonopolizował rynek. Po drugie, i ważniejsze, Microsoft jest w takim samym stopniu twórcą, jak „ofiara” swojej strategii. Od momentu, gdy DOS stał się powszechny dla wszystkich dostawców oprogramowania, opłacało się pisać pod DOS’a, co czyniło DOS *de facto* standardem i wzmacniało motywację do pisania przez wszystkich oprogramowania kompatybilnego z DOS-em. Dla użytkowników, którzy zapoznali się z DOS-em i nauczyli z nim pracować, oznaczało to

ogromną inwestycję intelektualną i czasową i wysokie koszty w przypadku prób zmiany systemu. Podobnie rzecz się miała ze środowiskiem Windows. Microsoft stworzył tylko podstawy pętli dodatniego sprzężenia zwrotnego, w której działało wielu uczestników, ale nie kontrolował już procesu, który uruchomił, tylko starał się go za wszelką cenę inteligentnie wzmacniać. Dlatego w ostatecznym rozrachunku stała się rzecz przewidywalna – zdominował rynek, ale zantagonizował wszystkich: dostawców, odbiorców, współpracowników i rządowe agencje regulacyjne. I taki jest naturalny los firmy, która próbuje kontrolować proces zawłaszczania wartości przez wszystkich uczestników gry z racji tego, że kontroluje standard.

Naturalne uwarunkowania – jako źródła przewagi – są najstarszym, prostym, ale bardzo trwałym źródłem przewagi. Nieomal nie trzeba ich odnawiać i stale usprawniać. Przewagi produktowe – kosztowe i różnicowania oznaczają stałą walkę, napięcie, potrzebę systematycznej ucieczki do przodu. Dlatego, jeśli tylko istnieją po temu warunki, optymalnym wariantem jest przejście na poziom stworzenia kompleksowych rozwiązań, które silniej wiążą odbiorców i zmniejszają potrzebę stałego doskonalenia. Wreszcie strategia budowania barier wejścia jest próbą powrotu do logiki uwarunkowań naturalnych – poszukiwaniem sposobu na zablokowanie możliwości działania konkurencji. Jej sukces zawsze staje się także źródłem jej klęski – firma, która kontroluje standard w sposób niezawodny, produkuje arogancję, w odbiorcach agresję i na dodatek jednoczy front działań rzeczywistych i potencjalnych konkurentów. W ten sposób nawet i ta przewaga, która wydawałaby się tak trwała i pewna staje się przejściowa. Dlatego *dictum* „nic nie trwa wiecznie” opisuje trafnie świat przewagi konkurencyjnej. Jest ona raczej odstępstwem od reguł gry, deformacją rynku, która wymaga stałych inwestycji, wzmacniania i doskonalenia.

Krzysztof Obłój

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Coraz częściej tego rodzaju podejście nazywa się *Customer Relationship Management* (CRM).
- <sup>2)</sup> Przewaga tego typu jest przedmiotem studiów m.in. u OUCHI (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley, New York; M. TREACY i F. WIERSEMA (1995), *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York, oraz C. SHAPIRO i H.A. VARIANA (1999), *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston.
- <sup>3)</sup> C. MARKIDES (2000), *All the Right Moves*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- <sup>4)</sup> C. MARKIDES (2000), *All the Right Moves*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., s. 4.
- <sup>5)</sup> M. TREACY i F. WIERSEMA (1995), *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, New York.
- <sup>6)</sup> Ibidem, s. 125.
- <sup>7)</sup> V. SHANKAR (2001), *Segmentation: Making Sure the Customer Fits*, Mastering Management Series 15, „Financial Times”, January 22.
- <sup>8)</sup> Bardzo ciekawy i wyczerpujący opis systemów obsługi na rynku informacji prezentują C. SHAPIRO i H.A. VARIAN w swojej świetnej książce *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- <sup>9)</sup> A.M. BRANDENBURGER, B.J. NALEBUFF (1995), *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review”, July–August.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

*Maria Aluchna, Agnieszka Słomka*

# Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II)

## System nadzoru korporacyjnego

Artykuł niniejszy opisuje działanie mechanizmów nadzoru korporacyjnego. Nadzór ten obejmuje w głównej mierze ochronę akcjonariuszy przed działaniem menedżerów, którzy wykorzystując swoją pozycję w przedsiębiorstwie dążą do realizacji własnych interesów. W poprzedniej części omówione zostały kwestie teoretyczne koncepcji (teoria agencji) oraz mechanizmy tworzenia kontraktów, których zadaniem jest ujednolicenie preferencji agenta i mocodawcy, a tym samym ograniczenie konfliktu interesów. Odpowiednio skonstruowany system nadzoru, oprócz kontraktów, korzysta także z innych mechanizmów. Do mechanizmów, które mogą dyscyplinować skutecznie kadrę zarządzającą zalicza się: rynek kapitałowy, rynek produktu i pracy dla kadry zarządzającej, wewnętrzny system kontroli sprawowany przez radę nadzorczą oraz ramy formalnoprawne.

### Rynki kapitałowe i mechanizmy przejęcia

**R**ynki kapitałowe wymuszają na kadrze zarządzającej podejmowanie działań o takim poziomie efektywności, który zachęcałby akcjonariuszy do zatrzymywania udziałów spółki. Ich rola polega na permanentnej wycenie spółki akcyjnej, przez co działalność kadry zarządzającej jest poddana skutecznej kontroli. Cena akcji w tym kontekście jest wskaźnikiem aprobaty ze strony akcjonariuszy. W przypadku prowadzenia przez menedżerów niewłaściwej polityki, której konsekwencją jest spadek zysków, mamy do czynienia ze spadkiem kursu akcji. Taki spadek kursu akcji podnosi zarówno koszt kapitału, jak i może zachęcić osoby z zewnątrz do przejęcia spółki, ułatwionego przy masowym pozbywaniu się akcji.

Wielu inwestorów, którzy posiadają tylko niewielką liczbę akcji, zastosuje metodę natychmiastowego „wyjścia”. Czynnikiem regulującym skuteczność tego mechanizmu nadzoru jest stopień łatwości „wyjścia”. Oznacza to, jak łatwo nie usatysfakcjonowani akcjonariusze mogą upłynnić swoje udziały.

Głębokie rynki finansowe nie tylko ułatwiają sprzedaż akcji niezadowolonym z działalności spółki, ale także przejęcie kontroli nad spółką tym, którzy w sposób bardziej efektywny mogą wykorzystać jej aktywa. Przejmujący upatrują korzyści w drodze poprawy zarządzania, która jest możliwa do osiągnięcia najczęściej w wyniku zastąpienia obecnej kadry zarządzającej nową. Groźba taka stanowi dla niej dużą motywację działania zgodnie z interesami akcjonariuszy. Najcenniejszym aktywem menedżerów jest ich posada,

dlatego też jej utrata stanowi dla nich szczególne zagrożenie. Rynek przejęć jest częstokroć porównywany do nieustannej aukcji<sup>1)</sup> aktywów firmy; jeśli wartość tych aktywów spadnie poniżej pewnego poziomu, osoby z zewnątrz mogą przejąć tę firmę i zrealizować zysk.

Wyróżnia się dwie klasy przejęć (Morck, Shleifer, Vishy, 1988): przejęcia synergiczne oraz przejęcia dyscyplinujące. Przejęcia synergiczne mają zwykle przyjazny charakter. Bodźcem do ich przeprowadzenia jest perspektywa pojawienia się dodatkowych korzyści i możliwości. Zakładane zyski synergii mają wiele źródeł, na przykład zdobycie dostępu do zupełnie nowych zasobów i możliwość działania w zupełnie nowych obszarach. Odmienny charakter posiadają wrogie przejęcia, czyli dyscyplinujące kadrę zarządzającą. Zakłada się, że rozwinięty rynek akcji, na którym istnieje możliwość przejęcia spółki, będzie stymulował zarząd do właściwego działania. W tym przypadku wrogie przejęcie stanowi mechanizm wymiany kadry zarządzającej, która z powodu nadmiernych ambicji czy braku umiejętności nie działała zgodnie z interesem akcjonariuszy.

### Rynek produktu i pracy dla kadry menedżerskiej

**K**olejnym elementem wyřeczającym udziałowców w nadzorowaniu kadry zarządzającej spółki jest konkurencja na rynku produktów, która jest zjawiskiem powszechnym w gospodarce rynkowej. W wyniku niedoceniań roli konkurencji może dojść do utraty rynku, czego konsekwencją jest usunięcie niewydajnych producentów poprzez bankructwo. Jeżeli spółka przestaje wywiązywać się z należnych płatności, kontrolę nad nią przejmuje kredytodawca. Postawienie w stan upadłości wiąże się z ogromnymi kosztami bezpośrednimi, takimi jak: opłaty prawne i administracyjne oraz koszty pośrednie związane z przerwaniem działalności gospodarczej. Upadłość spółki jest raczej drakońską formą nadzoru. W momencie bankructwa kadra zarządzająca postrzegana jest jako niekompetentna.

Idea konkurencji na rynku produktu jest rozważana jako element dyscyplinujący zarząd, o ile nie jest zakłócona przez niedoskonałość przepływu informacji i trudności w prognozowaniu wyników ekonomicznych spółek na skutek ciągłych przemian gospodarczych.

Jednocześnie z wystąpieniem zagrożenia bankructwem, notowania kadry na rynku talentów menedżer-



skich wykazują tendencję spadkową. Bez wątplenia również menedżerowie podlegają dyscyplinie na rynku pracy. Optymalna alokacja zasobów spółki wymaga pozyskania najbardziej utalentowanych menedżerów, jako że oni generują dla firmy wyższą rentę. Natomiast każdy z menedżerów chce znaleźć się na tym konkurencyjnym rynku pracy. Rynek ten dokonuje selekcji menedżerów na podstawie ich wyróżniających się wyników w obecnej pracy i uzyskiwanego dochodu oraz publicznej reputacji. Otrzymana ocena wpływa w przyszłości zarówno na liczbę, jak i jakość nowych ofert pracy składanych menedżerom oraz determinuje proponowaną im wysokość wynagrodzenia. Zagrożenie zwolnieniem ze stanowiska jest skuteczne w praktyce, jeśli mobilność menedżerów jest ograniczona. W przypadku, jeśli jest to rynek rozległy lub znikomy, zagrożenie zwolnieniem lub obniżeniem płacy jest słabo dyscyplinujące.

### Wewnętrzny nadzór

**R**ada spółki stanowi najbardziej bezpośrednią formę sprawowania nadzoru nad kadrami menedżerską. Najskuteczniej nadzór jest sprawowany przez radę nadzorczą, gdy występuje niewielu inwestorów posiadających dużą liczbę akcji. Wtedy rada, w której zasiadają najwięksi akcjonariusze, funkcjonuje efektywnie, to oni bowiem odpowiadają swoim zainwestowanym kapitałem za kondycję spółki.

Najczęściej nadzór sprawowany przez większościowego inwestora ma charakter aktywny. Aktywny nadzór ze strony tego akcjonariusza wynika z faktu, że nie może on sprzedać swoich udziałów bez narażenia się na poważne straty, jako że sprzedaż większej liczby akcji prowadzi do obniżenia ich ceny. W opisanej sytuacji akcjonariusze preferują nadzór wewnętrzny, ponieważ, jak to ujął Georg Siemens, „jeśli ktoś nie może czegoś sprzedać, to musi się o to troszczyć”<sup>22</sup>). Z tego względu za najbardziej pożądany stan uważa się posiadanie przez spółkę akcjonariusza większościowego.

Aktywny nadzór nad kadrami zarządzającą nie jest łatwym zadaniem: wymaga informacji, utrzymywania bliskich kontaktów z firmą, okazywania swej władzy, co może wywołać retorsje w spółce. Wykonywanie tych zadań wiąże się z ponoszeniem pewnych wydatków przez tych większościowych akcjonariuszy, podczas gdy pozostali czerpią z tego korzyści. Zjawisko to w teorii nadzoru korporacyjnego nosi nazwę „jazdy na gapę”<sup>23</sup>), kiedy z wysiłków jednego akcjonariusza korzystają pozostali. Nie budzi to zaskoczenia wobec znacznych kosztów, które należałoby podjąć w momencie działań dyscyplinujących kadre zarządzającą.

Dlatego problem nadzoru nad spółką komplikuje się, gdy wszyscy akcjonariusze mają małe udziały. Wtedy żadnemu z nich nie oplaca się angażować w nadzorowanie, a każdy wolałby korzystać z wysiłku innych.

W roli inwestora większościowego może wystąpić także bank, który szczególnie w warunkach słabo rozwiniętych rynków kapitałowych może stanowić podstawowe źródło finansowania działalności spółki. W związku z tym banki pozostają w ścisłych związkach ze spółką, której dostarczają pożyczek i mają dostęp do wewnętrznych informacji, których nie dostar-

cza rynek kapitałowy. Finansowanie przez bank pozwala na rozwój spółki bez utraty kontroli, z którą to wiąże się emisja akcji.

Pozycja banku jako dominującego inwestora wzbudza wiele kontrowersji, ponieważ trudno pogodzić interesy banku z interesami akcjonariuszy. Bank jest zainteresowany bezpiecznym zyskiem, który zagwarantuje mu spłatę kredytu. Natomiast akcjonariusze optują za jak największym zyskiem pochodzącym zwykle z podjęcia ryzykownych decyzji, ponieważ łączy się to z wypłaceniem dywidendy. Bank nie dba o wysokie ceny akcji, gdyż prowadząc obsługę finansowo-prawną w spółce, w której posiada udziały, czerpie większe korzyści. Poza tym to przede wszystkim akcjonariusze cieszą się z korzyści wysokiego zysku, jeśli przedsięwzięcie się powiedzie. W odwrotnym przypadku główne straty ponosi kredytodawca.

Zarówno w pierwszej części tekstu, jak i powyżej starano się przedstawić systemy nadzoru nad przedsiębiorstwem. Takie systemy nadzoru umożliwiają sprawne działanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, stanowiąc jednocześnie zasadniczy komponent mechanizmu nadzoru korporacyjnego, któremu poświęcone zostanie więcej miejsca.

Pojęcie tłumaczone na język polski jako „nadzór korporacyjny” (choć termin ten jest dość dyskusyjny) jest odpowiednikiem angielskiego terminu *corporate governance*. *Corporate governance* jest stosunkowo młodym terminem. Na większą skalę pojawiło się w literaturze zachodniej w latach siedemdziesiątych<sup>4</sup>) i do tej pory nie doczekało się jednej, uznawanej przez większe grono badaczy definicji. W tym czasie pojawiło się wiele pozycji zajmujących się *corporate governance* i wiążących to pojęcie z takimi procesami, jak restrukturyzacja finansowa, przejęcia, fuzje i wykupy czy aktywność inwestorów (Zingales, 1997).

Definicje przedstawiające pojęcie w najogólniejszym zarysie każą rozumieć *corporate governance* jako metody działania, za pomocą których dostawcy kapitału do organizacji starają się zapewnić sobie zwrot z ich inwestycji (Shleifer i Vishny, 1996). Inną równie ogólną definicją jest ta przedstawiająca *corporate governance* jako kompleksowy zestaw zasad i uregulowań, który kształtuje warunki *ex-post* rozdziału zysku wygenerowanego przez firmę (Zingales, 1997). Warto przy tym zauważyć, iż w ojczyźnie *corporate governance* – Stanach Zjednoczonych rozwój koncepcji jest związany ze wzrostem roli inwestorów instytucjonalnych (np. funduszy emerytalnych) na rynkach finansowych.

W literaturze podejmuje się jednakże wyzwania uściślenia i zawężenia definicji *corporate governance*. I tak, termin ten jest utożsamiany z ograniczeniami, jakie nakładają na siebie menedżerowie, lub które na kadre zarządzającą mogą nakładać inwestorzy w celu redukcowania *ex post* błędów alokacji funduszy i tym samym zachęcania inwestorów do większych inwestycji.

Powyżej przedstawione definicje wywodzą się pośrednio z teorii agencji i, co za tym idzie, odnoszą się do kwestii rozdziału własności od kontroli, czyli zarządzania nie swoim kapitałem. *Corporate governance* ma zatem bronić przed oportunistycznym zachowaniem menedżerów, który – jak się okazuje – jest jednym z najczęstszych problemów współczesnych przedsiębiorstw (problemowi temu poświęcona była poprzednia część arty-

ku). Podstawą tych definicji są dwa założenia: zarządzanie obcym kapitałem i konieczność „pożyczenia” tego kapitału na określony okres. Wówczas konieczna jest pewna interwencja, pewien nadzór ze strony inwestora. Pojawiły się jednakże w literaturze opinie sugerujące, iż ludzka (instytucjonalna) kontrola jest zbędna, gdyż problemy zwane problemami agencji, zostaną wkrótce rozwiązane przez „niewidzialną rękę rynku”. Według tej koncepcji konkurencja rynkowa wymusi obniżkę kosztów i umożliwi pożyczanie obcego kapitału w każdej chwili po najniższej cenie (system na kształt giełdy). Wówczas siły rynkowe rozwiążą wszystkie problemy agencji. Teoria ta nie znajduje jednak uznania wśród badaczy, którzy wskazują na zapotrzebowanie na kapitał w dłuższym okresie. Proponowany system umożliwiałby pozyskanie kapitału w każdej chwili po konkurencyjnej cenie (pożyczamy ciągle małe sumy), co powodowałoby jednoczesny brak potrzebnych zasobów finansowych. Specyfika działalności gospodarczej i pozagospodarczej wymaga tymczasem pozyskania większej sumy kapitału na dłuższy okres (nawet jeśli w danym momencie nie wykorzystuje się 100% pożyczonych funduszy). Także system finansowania przedsięwzięć nie działa na zasadzie giełdy. W takim ujęciu mechanizm *corporate governance* daje swoistą pewność (Shleifer i Vishny, 1996).

Jeśli pojawiają się trudności z formułowaniem definicji tego terminu w literaturze zachodniej, głównie anglosaskiej, nie dziwią zatem problemy z definiowaniem tego pojęcia w języku polskim.

W Polsce nie wypracowano jeszcze powszechnie akceptowanego odpowiednika terminu *corporate governance*. Próby dosłownego tłumaczenia jako „kierowanie korporacją” nie oddają jego znaczenia, znacznie zawężając pole analizy (por. Wawrzyniak i Kołodkiewicz, 1997). Generalnie można stwierdzić, iż polscy badacze koncentrują się na operacyjnej stronie pojęcia, gdyż – jak przypuszczamy – znacznie mniej miejsca w dotychczasowych rozważaniach poświęcono genezie koncepcji i zagadnieniom teoretycznym. Z tego też względu polskie definicje obejmują głównie zagadnienia nadzoru w kontekście stosunków między poszczególnymi organami spółek. Jednym z powodów zdaje się mała popularność teorii agencji, która w rzeczywistości stanowiła bazę dla powstania terminu<sup>5</sup>. Z drugiej strony, należy uwzględnić okres i warunki danej gospodarki, jakie przyczyniły się do zainteresowania badaczy i praktyków pojęciem *corporate governance*. W Polsce obserwujemy początki jego rozwoju związane ze wzrostem znaczenia własności prywatnej, wzrostem roli spółek, w tym spółek akcyjnych oraz coraz większym rozdziałem własności od zarządzania. Należy zatem zdawać sobie sprawę, iż koncepcja ta nie może być rozpatrywana w oderwaniu od całego systemu instytucjonalnego gospodarki (*OECD Principles of Corporate Governance*, 1998), co pociąga za sobą zrozumiałe znaczne różnice w odniesieniu do poszczególnych krajów (M. Federowicz, 1999).

I tak, w polskiej literaturze pojawiła się propozycja posługiwania się pojęciem „władanie korporacyjne”, którego zwolennicy argumentują, że w takim rozumieniu termin „koncentrowałby się na relacjach faktycznej władzy między organami spółki, jej dostaw-

cami i odbiorcami, pracownikami i akcjonariuszami oraz zewnętrznymi źródłami zasileń finansowych” (Solarz, 1997 za Dittusem, 1994).

Wielu badaczy przychyliła się również do definicji traktującej *corporate governance* jako „oznaczenie całego systemu mechanizmów (procesów, instytucji) – od rad nadzorczych poprzez strukturę zadłużenia do rynków finansowych – które umożliwiają udziałowcom spółki nadzór nad zarządzaniem ich własnością” (Frydman i Rapaczyński, 1995).

Problem wyboru najodpowiedniejszego polskiego brzmienia terminu obejmuje zatem dylematy, czy skłaniać się w stronę „władania korporacyjnego” (Solarz, 1997), terminu „kontroli nad firmą” (Frydman i Rapaczyński, 1995), czy też zyskującego coraz większą popularność terminu „nadzoru korporacyjnego” (Kołodkiewicz, 1999). W niniejszym artykule decydujemy się opowiedzieć za koncepcją stosowania zaproponowanego terminu „nadzór korporacyjny”. Warto jednak zwrócić uwagę na ewolucję pojęcia, które początkowo odnosiło się do relacji pomiędzy właścicielami czy akcjonariuszami a menedżerami, by następnie objąć szeroko rozumiane grupy interesu włączając przy tym pracowników, dostawców, odbiorców, banki i inne instytucje finansowe (por. Federowicz, 1999 za Kołodkiewicz, 1998).

Z punktu widzenia zarządzania organizacją przyjmuje się, że *corporate governance* to zestaw strukturalnych uregulowań, którego celem jest uwzględnianie interesów poszczególnych udziałowców. *Corporate governance* obejmujące stosunki między kadłą zarządzającą, radą nadzorczą oraz udziałowcami zostało uznane za element poprawy wydajności (MDL, 1996). Główne zadania i cele *corporate governance* będą zatem koncentrowały się na ochronie interesów szeroko rozumianych udziałowców, minimalizacji ryzyka oraz zapewnianiu odpowiednich zwrotów z inwestycji (Cadbury Committee Report, 1992).

Konkludując, koncepcję władania korporacyjnego należy rozumieć jako pokonywanie problemów związanych z monitorowaniem działalności kadry zarządzającej, gdy kontrola i własność są rozdzielone w wyniku rozproszenia udziałów. Jednym z najistotniejszych jej zadań jest stworzenie takiego systemu zachęt, bodźców oraz instytucji, które zapewnią zbieżność celów akcjonariuszy i menedżerów. Akcjonariusze oraz inne grupy interesu z otoczenia muszą znaleźć sposób motywowania kadry zarządzającej, aby prowadziła spółkę zgodnie z ich interesem.

Niemniej jednak nie należy ograniczać zastosowania koncepcji władania korporacyjnego wyłącznie do spółek akcyjnych czy ogólnie spółek jako prawnej formy działalności przedsiębiorstwa. Można je stosować również w odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych, spółdzielczych, a także organizacji typu *non-profit*. Koncepcja ta stanowi bowiem propozycję ujęcia działalności przedsiębiorstwa przez pryzmat praw własności (por. Federowicz, 1999). Jej zasadniczym celem jest ochrona interesów właścicieli kapitału przed nieuczciwym działaniem menedżerów. Koncepcja ta nabiera ogromnej wagi w polskich warunkach, gdzie pojęcia własności i ochrony właścicieli odzyskują swoje prawdziwe znaczenie.

Maria Aluchna, Agnieszka Słomka



## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> S. RUDOLF, *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999.
- <sup>2)</sup> S. RUDOLF, *Nadzór właścicielski...*, op. cit., 16.
- <sup>3)</sup> W terminologii anglosaskiej nosi nazwę *free-rider problem* [w:] SURVEY, *Corporate Governance*, „Economist” 29<sup>th</sup> January 1994.
- <sup>4)</sup> Badacze przedmiotu wiążą to z rozwojem spółek akcyjnych jako powszechnej formy działalności przedsiębiorstw (J.K. SOLARZ, 1997).
- <sup>5)</sup> Także dorobek teorii firmy i teorii własności znacznie przyczyniły się do rozwoju koncepcji.

## BBLIOGRAFIA:

- [1] CADBURY A., *What Are the Trends in Corporate Governance? How Will They Impact Your Company*, „Long Range Planning” Vol. 32, No. 1, 1999.
- [2] CADBURY COMMITTEE REPORT, *Voting Rights Can Be Regarded As An Asset*, December 1992.
- [3] CLARKE T., *The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age*, „Long Range Planning”, Vol. 31, No. 2, 1998.
- [4] DONALDSON T., PRESTON L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1, 1995.
- [5] DRUCKER P., *The Bored Boards*, [w:] *Towards the Next Economics and Other Essays*, Heinemann, London 1981.
- [6] DULLUM K., STONEHILL A., *Corporate Wealth Maximization, Takovers, and The Market for Corporate Control*, „Nationalokonomisk Tidsskrift” Nr 1, 1990.
- [7] FAMA E.F.: *Agency Problems and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy”, No. 88, 1980.
- [8] FAMA E., JENSEN M., *Agency Problems and Residual Claims*, Journal of Law and Economics, University of Chicago, 1983.
- [9] FEDEROWICZ M., *Pojęcie „corporate governance” w odniesieniu do przemian ustrojowych*, Referat na konferencję „Socjologia gospodarcza sensu largo”, Łódź 11–12 luty 1999.
- [10] FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *Prywatyzacja w Europie Wschodniej*. Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- [11] FUKUYAMA F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław 1997, PWN.
- [12] HESSEL M. (red.): *W poszukiwaniu skutecznej rady nadzorczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

- [13] JENSEN M.C., *The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control System*, „The Journal of Finance”, No 3, 1993.
- [14] KARNASZEWSKI P., *Przejęcia z cichą pomocą*, „Businessman”, nr 2, (107), 2000.
- [15] KARPINSKI S., *Pozorna potęga giełd*, „Rzeczpospolita” Nr 284, (5449) 6 grudnia 1999.
- [16] KOŁADKIEWICZ I., *Nadzór korporacyjny*, Poltext, Warszawa 1999.
- [17] KOŁADKIEWICZ I., WAWRZYŃIAK B., *Corporate Governance po polsku. Eksperti o problemach zarządzania w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych*, „Raport o Zarządzaniu”, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźminkiego, Warszawa 1998.
- [18] *Leksykon prywatyzacji*, PWE, Warszawa 1996.
- [19] MESJASZ C., *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem* „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, 1998.
- [20] MOCK R., SHLEIFER, A. VISHNY R., *Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis*, „Journal of Financial Economics”, No. 20, 1988.
- [21] RUDOLF S., *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, PWN, Warszawa 1999.
- [22] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, 1996.
- [23] SHLEIFER A., VISHNY R., *A Survey of Corporate Governance*, „Journal of Finance”, 1997.
- [24] SHLEIFER A., VISHNY R., *A Survey of Corporate Governance*, Working Papers, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 1996.
- [25] SOLARZ J.K., *Metodologia badania złożonych układów organizacyjnych. Perspektywa «corporate governance»*, Konferencja „Raport o Zarządzaniu”, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, 6–7 czerwiec 1997.
- [26] STAKUNOWICZ E., *10 sposobów oszukiwania właściciela*, „Businessman Magazine”, nr 2, (107), 2000.
- [27] SURVEY, *Corporate Governance*, „Economist” 29<sup>th</sup> January 1994.
- [28] ZINGALES L., *Corporate Governance*, National Bureau of Economic Research, Chicago, 1997.

Autorki pracują w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

*Donald Waters*

# Zarządzanie operacyjne

## Towary i usługi

Przekład Adam Becht

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

W ostatnich latach zarządzanie operacyjne nabiera coraz większego znaczenia. Dzieje się tak z kilku powodów: wzrasta konkurencja międzynarodowa, doskonalili się procesy produkcyjne, zwiększa się nacisk na jakość oraz zmieniają się oczekiwania klientów. Wzrasta więc waga znajomości tej problematyki w wykształceniu przyszłych menedżerów. I właśnie z myślą o ich potrzebach został napisany niniejszy

podręcznik. Dominuje w nim bowiem menedżerskie ujęcie problemu. Wywody, dyskusje, przykłady wzięte z życia pokazują, jak idee i różne koncepcje znajdują zastosowanie w praktyce, a zalety dydaktyczne podręcznika powodują, że może on być wykorzystywany nawet przez osoby, które nie miały dotąd styczności z tą problematyką. ■



*Dorota Kornacka*

# Koncepcje luki technologicznej w teorii międzynarodowego transferu technologii

## Wprowadzenie

**K**luczem do rozumienia istoty aktualnych uwarunkowań determinujących wzrost gospodarczy jest nowy paradygmat technologiczny. Technologia od wieków postrzegana była jako istotny czynnik sprawczy ekonomicznego dobrobytu, już w klasycznych teoriach ekonomicznych dowodono bowiem, że zmiana technologiczna i akumulacja kapitału są motorem napędzającym wzrost gospodarczy. Współczesne postrzeganie kontekstu technologicznego wywodzi się z dorobku J. Schumpetera, który jako pierwszy wiązał wzrost ekonomiczny z dyfuzją nowoczesnej technologii. Następcy Schumpetera (tzw. neoschumpeterianie) dowodzą, że trwały wzrost gospodarczy generowany jest współcześnie przez konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami. Te z kolei starają się zwiększać zyski przez takie wykorzystanie zasobów, które zapewnia kreowanie nowych produktów i doskonalenie procesów wytwarzania. W przeciwieństwie zatem do klasycznych teorii akcentujących akumulację kapitału, nowa teoria wzrostu zakłada, że to endogeniczna zmiana technologiczna i akumulacja kapitału ludzkiego są kluczowymi czynnikami wzrostu gospodarczego.

## Źródła tworzenia i pozyskiwania wiedzy technologicznej

**N**owe technologie mogą być rozwijane poprzez krajowe inwestowanie w badania i rozwój, mogą być również importowane w rozmaitych formach z zagranicy lub mogą być generowane w drodze kombinacji obu tych form. Rozróżnić można zatem wewnętrzne i zewnętrzne źródła tworzenia i pozyskiwania wiedzy technicznej. Generalnie z punktu widzenia pojedynczego kraju wyróżnia się trzy podstawowe źródła: własne badania naukowe (najważniejsze źródło innowacji), obca wiedza technologiczna (dostęp do tego źródła odbywa się w drodze różnych form transferu technologii) oraz działalność wynalazczo-racjonalizatorska (stanowi uzupełnienie działalności badawczej). Własne badania naukowe przyczyniają się nie tylko do kreowania wiedzy technologicznej, ale przede wszystkim do radykalnych zmian w gospodarce. Kraje mniej zamożne najczęściej jednak przeznaczają niski odsetek dochodu narodowego na prowadzenie własnych badań naukowych.

Ponieważ działalność badawczo-rozwojowa jest kosztowna, wiele krajów z tej grupy stara się uzyskać dostęp do nowoczesnych technologii w drodze ich importu. Wiedza przenoszona z importu może stać się wiodącym źródłem wiedzy naukowo-technicznej dla krajowej gospodarki. Podkreśla się również, że międzynarodowa transmisja innowacji technicznych staje się koniecznością w warunkach pogłębiającej się specjalizacji w dziedzinie badań naukowo-technicznych. To głównie **luka technologiczna** oznaczająca zróżnicowanie pod względem jakościowym i ilościowym zasobów myśli technicznej poszczególnych państw jest czynnikiem przesądzającym o konieczności importu wiedzy naukowo-technicznej<sup>1)</sup>.

Wybór importu myśli technologicznej jako dominującego źródła innowacji nie może w żadnym sensie oznaczać rezygnacji z prowadzenia własnych badań naukowych. Skuteczne zaadaptowanie importowanej wiedzy technicznej wymaga bowiem prowadzenia krajowych badań naukowych, umożliwiających skuteczną adaptację importowanej techniki do warunków lokalnych. Zbyt duża rozpiętość w potencjale technologicznym pomiędzy gospodarką – źródłem wiedzy technologicznej i gospodarką – biorcą wiedzy technologicznej jest najważniejszą przyczyną niskiej efektywności procesu transferu technologii.

## Koncepcja luki technologicznej a transfer technologii

**W**skali makroekonomicznej koncepcja luki technologicznej wyjaśnia permanentny proces międzynarodowego transferu technologii. W koncepcji tej przyjmuje się bowiem założenie, że międzynarodowy system ekonomiczny charakteryzuje się rynkowym zróżnicowaniem w poziomie technologicznym. Zróżnicowanie to może być zniwelowane tylko przez radykalne zmiany w strukturze technologicznej, ekonomicznej i społecznej<sup>2)</sup>. Zasadnicza hipoteza koncepcji luki technologicznej sprowadza się do następującego sformułowania: istnieje ścisła zależność pomiędzy poziomem rozwoju technologicznego i ekonomicznego danego kraju, a stopa wzrostu gospodarczego jest skorelowana ze stopą wzrostu poziomu technologicznego kraju. Istniejące różnice w poziomie potencjału technologicznego pomiędzy krajami są zasadniczym impulsem transferu technologii w skali międzynarodowej.



Luka technologiczna może być również rozpatrywana na gruncie mikroekonomicznym i oznacza asymetrię w zdolnościach technologicznych przedsiębiorstw. W praktyce przejawia się w zastosowaniu różnych (stopień nowoczesności) technik produkcji i różnych charakterystyk efektów, tj. nowych produktów i/lub jakości już istniejących<sup>3)</sup> (stopień efektywności) przez poszczególne podmioty.

Istnienie luki technologicznej jest fundamentalną konsekwencją natury technologii, a dokładniej szerokiej asymetrii w potencjale technologicznym zarówno w czasie, jak i przestrzeni. Asymetria owa stanowi bezpośrednie następstwo zdolności kumulowania przewagi technologicznej występującej na poziomie indywidualnego przedsiębiorstwa.

Pośród czynników wpływających na poziom luki technologicznej dzielącej poszczególne gospodarki wymienia się m.in. klimat społeczny, system edukacyjny, potencjał naukowy, skalę i jakość działalności badawczej, naturę rynku lokalnego, jakość zarządzania oraz politykę rządu i inne czynniki określające technologiczną pozycję danego kraju. W przypadku wiodących gospodarek czynnikami dodatkowymi mogą być homogeniczność rynku krajowego, wielkość firm krajowych oraz wysokie nakłady na działalność badawczo-rozwojową finansowane z budżetu krajowego.

Idea luki technologicznej ściśle wiąże się z problematyką międzynarodowego transferu technologii – powszechnie uznaje się bowiem, że rozmiar luki w znacznej części określa efektywność rozprzestrzeniania się technologii w układzie międzynarodowym. W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa skrajnie odmienne podejścia w odniesieniu do znaczenia luki technologicznej w międzynarodowym transferze technologii. Szczególnie widoczne jest to w sferze rozważań mikroekonomicznych, gdzie analizuje się efektywność tego transferu w kontekście korzyści podmiotów biorących w nim udział.

Powszechnym jest stwierdzenie, że im większa jest luka technologiczna pomiędzy przedsiębiorstwami lokalnymi a zagranicznymi, tym większe istnieją możliwości osiągnięcia wyższego poziomu efektywności przez imitowanie zagranicznej technologii<sup>4)</sup>. Szczególnie popularna jest tu hipoteza Findlaya, zgodnie z którą im większa jest luka technologiczna, tym większa skala transferu technologii. Również Veblen i Gerschenkron w swojej koncepcji zalet zacofania<sup>5)</sup> stwierdzają, że im większa istnieje dysproporcja pomiędzy poziomem rozwoju kraju znajdującego się w fazie postindustrialnej i właśnie industrializowaną częścią świata, tym szybszy będzie postęp w dościgananiu krajów-liderów technologicznych.

Nelson i Phelps wykorzystali prosty model dynamiczny do wyjaśnienia opóźnienia między „najlepszą praktyką” a faktyczną technologią, który może być łatwo zaadaptowany do sformalizowania efektu Veblena-Gerschenkrona<sup>6)</sup>. Przypuśćmy, że świat można podzielić na dwa odrębne regiony, jeden „zaawansowany” i drugi „zacofany”. Niech  $A(t)$  będzie indeksem efektywności technologicznej, takim jak para-

metr skalujący zagregowanej funkcji produkcji, w zaawansowanym regionie.

Niech

$$(1) \quad A(t) = A_0 e^{nt}$$

zatem efektywność technologiczna w zaawansowanej części gospodarki światowej wzrasta ze stałą stopą  $n$ . Jeśli  $B(t)$  jest odpowiadającym poziomem efektywności technologicznej w regionie zacofanym, wtedy hipoteza Veblena-Gerschenkrona może być określona jako

$$(2) \quad dB/dt = \lambda [A_0 e^{nt} - B(t)]$$

gdzie  $\lambda$  jest stałą dodatnią, której waga zależy od parametrów egzogenicznych, takich jak: jakość zarządzania i wykształcenie siły roboczej. Równanie różniczkowe (2) łatwo przekształcić, aby uzyskać:

$$(3) \quad B(t) = \frac{\lambda}{(n + \lambda)} A_0 e^{nt} + \frac{(n + \lambda)B_0 - \lambda A_0}{(n + \lambda)} e^{-\lambda t}$$

gdzie  $B_0$  jest początkowym poziomem efektywności regionu zacofanego. W miarę jak czas dąży do nieskończoności, (3) pokazuje, że stosunek  $B(t)$  do  $A(t)$  dąży do „luki równowagi”  $\lambda/(n + \lambda)$ , która zależy proporcjonalnie od  $\lambda$  i odwrotnie proporcjonalnie od  $n$ . Jeżeli  $B_0/A_0$  jest mniejsze niż  $\lambda/(n + \lambda)$ , stopa postępu technologicznego w rejonie zacofanym przewyższy  $n$ , ale opadnie w jej stronę asymptotycznie, jako że zbliża się do „luki równowagi”  $\lambda/(n + \lambda)$  od dołu. Nelson przedstawił dowód empiryczny z Kolumbii, który potwierdza tę hipotezę.

Istnieją również skrajnie odmienne opinie, w myśl których duża luka technologiczna osłabia zdolność lokalnych firm do dośnięcia poziomu technologicznego inwestorów<sup>7)</sup>. E. Mansfield twierdzi, że im większa luka technologiczna pomiędzy krajami dawcy i biorcy, tym więcej trudności występuje w procesie transferu technologii<sup>8)</sup>. Bezspornie akceptowalnym w literaturze przedmiotu jest natomiast stwierdzenie, że pomiędzy gospodarkami (stronami transferu) musi występować minimalna różnica w poziomie technologii, aby można było mówić o jakiegokolwiek możliwości „przenikania” technologii do gospodarki goszczącej.

W świetle powyższych kontrowersji dotyczących rozmiaru optymalnej (z punktu widzenia efektywności transferu) luki technologicznej, na uwagę zasługuje koncepcja Chena, który stwierdza, podobnie jak inni autorzy, że stopa wzrostu postępu technologicznego w relatywnie zacofanych krajach jest rosnącą funkcją luki pomiędzy jego poziomem technologicznym i poziomem technologicznym kraju wysoko rozwiniętego<sup>9)</sup>. Chen precyzuje również optymalny poziom luki technologicznej uznając, że stopa wzrostu postępu technicznego będzie rosnącą funkcją luki technologicznej tylko wówczas, gdy luka ta będzie mniejsza od określonego poziomu krytycznego. Jeśli luka technologiczna dzieląca kraje będzie zbyt duża –

co oznacza różnice w poziomie potencjału technologicznego uniemożliwiające zastosowanie i dyfuzję zaawansowanej technologii – oczekiwana zmiana technologiczna może nie nastąpić. Konkluzja, jaką formułuje Chen, sprowadza się do następującego stwierdzenia: zastosowanie, dyfuzja i adaptacja nowoczesnej technologii wymagają istnienia (w kraju biorcy) pewnego minimalnego poziomu potencjału technologicznego, infrastruktury oraz wyposażenia w niezbędny kapitał ludzki i fizyczny.

Wydaje się, że spośród przedstawionych koncepcji luki technologicznej ostatnia ma charakter najbardziej realistyczny i stanowi przybliżenie rzeczywistych zjawisk. Na poparcie hipotezy Chena można przytoczyć wnioski z badań prowadzonych przez Gomulkę, w których podkreśla się potrzebę modyfikacji pierwotnej hipotezy Veblena i Gerschenkrona. Przy założeniu, że im większa luka technologiczna, tym większa skala i tempo efektu doganiania, na mocy stawianej hipotezy należałoby spodziewać się, że najmniej rozwinięte kraje będą najbardziej innowacyjne. W praktyce dla grupy krajów zacofanych luka technologiczna jest barierą powodującą wzrost ich względnego zacofania, aż do momentu, w którym zdolność absorpcyjna osiągnie odpowiedni poziom umożliwiający wystąpienie efektu doganiania<sup>10</sup>.

Niezależnie od prezentowanej opcji bezdyskusyjny pozostaje fakt, że luki technologiczne pomiędzy przedsiębiorstwami są istotnym elementem gry rynkowej. Istnienie luk jest bodźcem służącym wykorzystywaniu przewagi konkurencyjnej opartej na przodującej technologii przez zaawansowane technologicznie przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw opóźnionych świadomość dystansu technologicznego jest z kolei motywem zachęcającym do zmniejszania lub zamykania istniejących luk. Dyskontowanie wyprzedzenia technologicznego odbywa się przez sprzedaż myśli technologicznej lub zagraniczne inwestycje bezpośrednie<sup>11</sup>. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie są współcześnie postrzegane jako szczególnie istotna forma transferu technologii.

Koncepcja luki technologicznej uznawana jest za krytyczny czynnik określający efektywność transferu technologii. Pojęcie „efektywność” odnosić należy jednak do ujęcia *sensu largo* procesu transferu. W takim rozumieniu transfer technologii obejmuje również jej **absorpcję i dyfuzję**. Proces transferu technologii *sensu stricto* polega jedynie na geograficznym (w skali międzynarodowej) przemieszczaniu technologii. Takie ujęcie proponuje M. Wilkins i traktuje międzynarodowy transfer technologii jako fizyczny i geograficzny transfer innowacji (szczególnie nowej technologii) ponad granicami krajów.

Niezbędnym etapem efektywnego procesu transferu technologii jest jej absorpcja, przez którą najogólniej rozumie się decyzje i działania podejmowane w celu pełnego wykorzystania nowych idei<sup>12</sup>. Zaasymilowana technologia powinna następnie podlegać procesowi dyfuzji, który traktować można jako ostatni etap efektywnego procesu transferu technologii. Dyfuzja oznacza, że transferowana technologia roz-

przestrzenia się w obrębie granic danej gospodarki<sup>13</sup>. Proces dyfuzji definiowany jest przez E. Rogersa jako specyficzny rodzaj komunikacji, proces przez który innowacja rozprzestrzenia się wśród członków systemu społecznego. M. Wilkins celnie konkluduje, że międzynarodowa dyfuzja oznacza rozprzestrzenianie się nowej technologii do gospodarek krajów goszczących w stopniu umożliwiającym realne wykorzystanie tych technologii w produkcji<sup>14</sup>.

W praktyce występować mogą bariery, które uniemożliwiają pełne wykorzystanie transferowanej technologii, są to<sup>15</sup>: bariera technologiczna, bariera popytu (brak wystarczającego popytu warunkującego produkcję w danym kraju), bariera kapitałowa (lokalni producenci mogą nie posiadać kapitału niezbędnego do wykorzystania transferowanej technologii), bariera surowcowa (brak surowców i komponentów do produkcji opartej na transferowanej technologii), bariera niskich kosztów (niskie koszty, np. koszty pracy mogą zniechęcać do zastosowania danej technologii), bariera skali (zagraniczni producenci mogą korzystać z ekonomii skali, podczas gdy lokalni mogą nie mieć możliwości stawienia czoła zagranicznej konkurencji) oraz inne, takie jak: infrastrukturalna, kulturowa (w tym językowa). Najważniejsze znaczenie przypisywane jest barierze technologicznej, która przejawia się w braku odpowiednich umiejętności i potencjału technologicznego wystarczających do absorpcji transferowanej technologii<sup>16</sup>. Poza wymienionymi barierami formułuje się również dość oczywisty wniosek, że nie mniej istotne znaczenie w skutecznym transferze technologii ma efektywność działania przedsiębiorstwa w procesie absorpcji technologii. Efektywność ta określana jest również przez proinnowacyjne podejście do zarządzania<sup>17</sup>.

W literaturze przedmiotu już od lat 70. znacząca część rozważań dotyczących transferu technologii do gospodarek rozwijających się poświęcona została problematyce asymilacji (absorpcji) transferowanej technologii. W świetle ostatnich badań stwierdza się, że w procesie transferu technologii szczególnie istotne znaczenie należy przypisać fazie polegającej na adaptacji technologii do wymogów lokalnych. Skala i zasięg owej adaptacji mogą być stopniowane i zależą od zespołu uwarunkowań wspólnie określanych jako potencjał zdolności absorpcji danego systemu społecznego. Rozróżnia się następujące rodzaje (stopnie) asymilacji<sup>18</sup>:

- operacyjną – przyjęcie technologii w formie projektów i wyposażenia łącznie z umiejętnościami i *know-how* niezbędnym do wykorzystywania technologii zgodnie z jej przeznaczeniem i projektowanym poziomem efektywności działania,
- imitacyjną – wykracza poza statyczne wykorzystywanie importowanej technologii i oznacza rozwijanie wiedzy i potencjału niezbędnego do zastępowania technologii lub jej elementów, powielanie inwestowania w podobne usprawnienia w celu dyfuzji umiejętności i *know-how* do lokalnych dostawców surowców, komponentów, półproduktów,
- adaptacyjną – oznacza rozwój umiejętności niezbędnych do adaptacji w drodze poprawy i przepro-



jektowania początkowo otrzymanych zasobów technologicznych,

- innowacyjną – obejmuje działania polegające na rozwoju otrzymanych zasobów technologicznych i uzyskiwaniu wiedzy i zdolności niezbędnych do tworzenia nowych technologii (osiągania trwałej zmiany technologicznej).

O efektywnym transferze technologii przesądza poziom asymilacji; im bardziej kreatywny jest jej charakter, tym większe korzyści z transferu generowane są dla gospodarki kraju goszczącego. Zdolność każdego systemu społecznego do asymilacji przenoszonych rozwiązań technologicznych uzależniona jest od poziomu krajowej wiedzy technicznej i czynników mających wpływ na kształtowanie się tego poziomu. Stosując pewne uproszczenie można oceniać poziom zdolności asymilacji systemu przez pryzmat zakresu luki technologicznej dzielącej odbiorcę od dostawcy transferowanej technologii.

### Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, że w międzynarodowym transferze technologii możliwa jest sytuacja polegająca na prostym przemieszczeniu technologii z pierwotnego miejsca lokalizacji do innego, przemieszczeniu od jednego użytkownika do drugiego lub kombinacji obu sytuacji<sup>19</sup>. Takie fizyczne przeniesienie technologii do gospodarki kraju odbierającego bez odpowiedniego poziomu absorpcji i dyfuzji transferowanej technologii nie będzie generowało spodziewanych korzyści w kraju – odbiorcy transferowanej technologii. Brak efektywnego wykorzystania technologii oraz brak możliwości rozwoju otrzymanych zasobów technologicznych spowodowane są występowaniem określonych barier (z których za najważniejszą uznaje się zbyt dużą lukę technologiczną). Niska zdolność asymilacyjna kraju biorcy uniemożliwiać może zatem osiągnięcie trwałej zmiany technologicznej w drodze dostępu do obcych źródeł technologii.

Zwyczajne przemieszczenie technologii bez towarzyszącej mu dyfuzji, tj. rozprzestrzeniania wśród członków systemu społecznego kraju, do którego wpłynęła, oznacza, że nastąpił jedynie transfer w wąskim rozumieniu. Nie należy więc określać mianem efektywnego transferu sytuacji, w której wiedza technologiczna przekracza granice krajów nie powodując w dłuższym horyzoncie efektu doganiania krajów bardziej rozwiniętych. Reasumując, stwierdzić można, że transfer technologii nie będzie procesem kompletnym, dopóki biorca technologii nie nabędzie umiejętności efektywnego jej wykorzystania, tj. absorpcji oraz imitowania i doskonalenia<sup>20</sup>. Transfer technologii należy zatem rozpatrywać nie tyle w kontekście uzyskania przez biorcę dostępu do transferowanej technologii, ale jako proces przyczyniający się do tworzenia i ulepszania narodowego potencjału technologicznego.

Dorota Kornacka

### PRZYPISY

- <sup>1</sup> W. JANASZ, I. LEŚKIEWICZ, *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 33–34.
- <sup>2</sup> J. FAGERBERG, *A Technology Gap Approach to Why Growth and Rates Differ*, „Research Policy” 1987, no. 16, s. 87–99.
- <sup>3</sup> M. CIMOLI, G. DOSI, *The Characteristics of Technology and the Development Process: Some Introductory Notes*, [w:] *Technology Transfer in the Developing Countries*, red. M. CHATTERJI, Macmillan Press, London 1990, s. 54.
- <sup>4</sup> R. FINDLAY, *Relative Backwardness, Direct Foreign Investment, and the Transfer of Technology: A Simple Dynamic Model*, „Quarterly Journal of Economics” 1978, no. 12, s. 42–56.
- <sup>5</sup> T. VEBLEN, *Imperial Germany and the Industrial Revolution*, London Macmillan 1915 oraz A. GERSCHENKRON, *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge: Harvard University Press, 1962.
- <sup>6</sup> R.R. NELSON, E.S. PHELPS, *Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth*, „American Economic Review” 56, s. 66–75.
- <sup>7</sup> Takie stanowisko reprezentuje m.in. J. CANTWELL w pracach: *Technological Innovation and the Multinational Corporations*, Basil Blackwell, Oxford 1989 oraz *Technological Competence and Evolving Patterns of International Production*, [w:] H. COX, J. CLEGG, G. IETTO-GILES [red.]: *The Growth of Global Business*, Routledge, London 1993.
- <sup>8</sup> E. MANSFIELD, *Technology and Technological Change*, [w:] J.H. DUNNING [red.]: *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, London 1974, s. 156–158.
- <sup>9</sup> E.K.Y. CHEN, *Foreign Direct Investment in Asia: Developing Country versus Developed Country Firms*, [w:] *Transnational Corporations and Technology Transfer to Developing Countries*, red. E.K.Y. CHEN, The United Nations Library on Transnational Corporations, vol. 18, UNCTAD, Routledge, s. 389.
- <sup>10</sup> S. GOMUŁKA, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998, s. 140–141.
- <sup>11</sup> R. CIBOROWSKI, *Innowacje techniczne a system gospodarczy Wielkiej Brytanii*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1999, s. 102.
- <sup>12</sup> E. ROGERS, *Communication of Innovations*, The Free Press, New York 1971, s. 12, 26.
- <sup>13</sup> D.L. SPENCER, A. WORONICK, *The Transfer of Technology to Developing Countries*, Praeger, New York 1967, s. 9 oraz E. ROGERS, *Diffusion of Innovation*, op. cit. s. 76.
- <sup>14</sup> M. WILKINS, *The Role of Private Business in the International Diffusion of Technology*, „Journal of Economic History” XXXIV, s. 171.
- <sup>15</sup> M. WILKINS, *The Role...*, op. cit.
- <sup>16</sup> Skala niedostosowania potencjału technologicznego determinuje rozmiar luki technologicznej dzielącej strony transferu.
- <sup>17</sup> M. WILKINS, *The Role...*, op. cit., s. 171–173.
- <sup>18</sup> M. BELL, *Technology Transfer to Transition Countries: Are There Lessons From the Experience of the Post-war Industrializing Countries?*, [w:] *The Technology...*, op. cit., s. 69.
- <sup>19</sup> C.H. III SMITH, *Japanese Technology Transfer to Brazil*, Ann Arbor, Mich., UMI Research Press 1980, s. 8.
- <sup>20</sup> F. KOMODA, *Japanese Studies on Technology Transfer to Developing Countries: A Survey*, „The Developing Economies” 1986, XXIV s. 407.

Autorka: dr, Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Szczeciński.

*Artur Piotrowicz*

# Określanie przemian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw

## Przemiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

Zmiany struktury organizacyjnej są przejawem ogólnej dynamiki przedsiębiorstwa związanej z cyklem jego życia i wzrostu. Stanowią one proces historyczny zachodzący w długim okresie, którego przebieg można opisać opierając się na podejściu typologicznym do problematyki struktur organizacyjnych. W ujęciu L.E. Greinera<sup>1)</sup> każde przedsiębiorstwo w okresie swego istnienia przechodzi przez etapy ewolucyjnych i rewolucyjnych zmian. Zmiany ewolucyjne są uwarunkowane procesem ewolucyjnego wzrostu przedsiębiorstwa. Zachodzą one stopniowo, w długim okresie i polegają na wprowadzaniu wielu zmian charakteryzujących się niewielkim zakresem i powolną realizacją. Zmiany rewolucyjne są uwarunkowane kryzysami pojawiającymi się w czasie wzrostu przedsiębiorstwa. Charakteryzują się one szybkim przebiegiem i przyjmują zwykle formę reorganizacji o szerokim zakresie. Zachodzące w przedsiębiorstwie zmiany struktury organizacyjnej mogą polegać na<sup>2)</sup>:

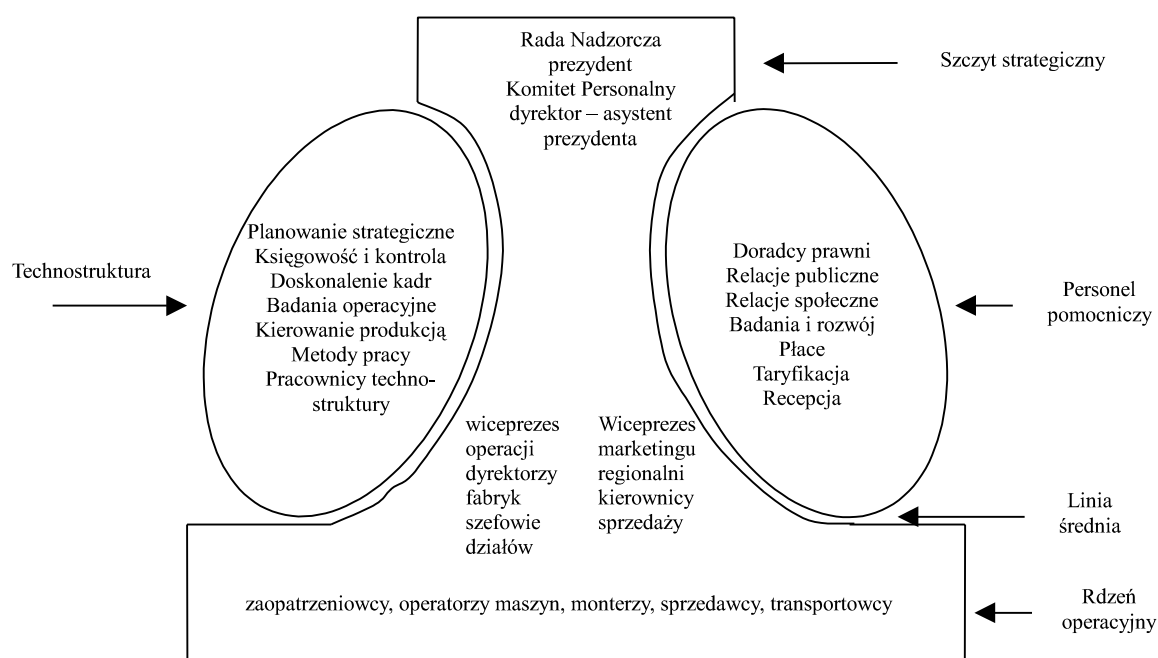
- budowaniu od podstaw nowej struktury organizacyjnej lub jej fragmentu,

- usprawnieniu fragmentu struktury organizacyjnej,
- reorganizacji będącej zmianą o zasadniczym charakterze.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa podlega procesowi ciągłych zmian (modyfikacji) ewolucyjnych przeplatanych zmianami rewolucyjnymi, dotyczącymi jakiejś jej części lub całości, zmierzających do poprawy sprawności zarządzania i sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Celem rozważań zawartych w niniejszym artykule jest rozwinięcie koncepcji identyfikacji zmian struktur organizacyjnych poprzez oparcie jej na podejściu typologicznym pozwalającym uporządkować zróżnicowaną zbiorowość występujących w praktyce rozwiązań strukturalnych ograniczając je do kilku ściśle określonych podstawowych typów<sup>3)</sup>.

Zaproponowana koncepcja opisu zmian struktur organizacyjnych opiera się na opracowanej przez H. Mintzberga teorii konfiguracji strukturalnych. Stanowi ona istotne wzbogacenie klasyfikacji struktur organizacyjnych wyznaczającej kontinuum rozwiązań strukturalnych określone przez dwa przeciwstawne modele struktur: strukturę mechaniczną i strukturę organiczną.



**Rys. 1. Koncepcja struktury organizacyjnej w ujęciu H. Mintzberga**

Źródło: H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1979, s. 33.

Tabela 1. Charakterystyka typów struktur organizacyjnych

Typy idealne Cechy charakterystyczne	Struktura prosta	Biurokracja maszynowa (mechaniczna)	Biurokracja profesjonalna	Struktura dywizjonalna	Adhokracja
Główna część organizacji	Szczyt strategiczny	Technostruktura	Rdzeń operacyjny	Linia średnia	Personel pomocniczy, rdzeń operacyjny
Podstawowe mechanizmy koordynacyjne	Bezpośredni nadzór kierowniczy	Standaryzowanie przebiegu procesów, standaryzacja wyników	Standaryzacja kwalifikacji	Standaryzacja wyników	Wzajemne dostosowanie
Parametry projektowe	Relatywnie niski stopień specjalizacji i formalizacji, mały zakres szkolenia i kontroli, brak mechanizmów spajających, mały zakres planowania, centralizacja	Wysoki stopień specjalizacji i formalizacji, duże rozmiary jednostek wykonawczych, duża rola planowania i kontroli, wewnętrzne jednostki wyodrębnione według funkcji, nieliczne mechanizmy spajające, centralizacja pionowa	Wysoki stopień specjalizacji, niski poziom formalizacji, duży zakres szkolenia, duży zakres indoktrynacji, mały zakres planowania i kontroli, grupowanie jednostek organizacyjnych na zasadzie funkcji, mechanizmy spajające w części administracyjnej, decentralizacja decyzji, swoboda rdzenia operacyjnego w określaniu celów i metod realizacji zadań	Grupowanie jednostek organizacyjnych według kryterium rynku, szerokie stosowanie planowania i kontroli, decentralizacja wielu uprawnień decyzyjnych odnoszących się do funkcjonowania na szczeblach kierownictwa oddziałów, duży zakres szkolenia linii średniej	Jednoczesne grupowanie na zasadzie rynku i funkcji, liczne mechanizmy spajające, niski stopień formalizacji, duży zakres szkolenia (zapewnia maksymalnie elastyczne działanie)
Czynniki sytuacyjne	Młody wiek i niewielki rozmiar, prosty system techniczny, proste, dynamiczne, wrogie otoczenie, silna potrzeba władzy u naczelnego kierownictwa	Zaawansowany wiek, duże rozmiary organizacji, stabilne otoczenie, zewnętrzna kontrola organizacji, regulowany system techniczny, potrzeba władzy u specjalistów sztabowych i technostuktury-	Złożone, lecz stabilne otoczenie, złożony system techniczny	Zróżnicowanie produktów i rynków, wielkie rozmiary organizacji, zaawansowany wiek, silna potrzeba władzy u kierowników poszczególnych dywizji	Złożone i dynamiczne otoczenie, skomplikowany i nieprogramowalny system techniczny, młody wiek i relatywnie małe rozmiary organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. MINTZBERG, J.B. QUINN, *The Strategy Process, Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992, s. 169–176.

### Typy struktur organizacyjnych

**R**ozwijając teorię T. Burnsa i G.M. Stalkera<sup>4)</sup> wyznaczającą kontinuum od: struktury mechanicznej do struktury organicznej, H. Mintzberg<sup>5)</sup> wyodrębnia pięć zasadniczych typów struktur organizacyjnych: strukturę prostą, biurokrację maszynową, biurokrację profesjonalną, strukturę dywizjonalną oraz adhokrację. Teoria H. Mintzberga opiera się na określeniu głównych części organizacji (szczyt strategiczny, rdzeń operacyjny, linia średnia, technostruktura, personel pomocniczy); podstawowych mechanizmów koordynacyjnych (wzajemne dostosowa-

nie, bezpośredni nadzór kierowniczy, standaryzacja przebiegu procesów, standaryzacja wyników, standaryzacja kwalifikacji, standaryzacja norm); parametrów projektowych (specjalizacja, formalizacja, szkolenie, indoktrynacja, departamentyzacja, wielkość jednostek organizacyjnych, planowanie i system kontroli, mechanizmy spajające, decentralizacja); czynników sytuacyjnych (wiek i wielkość organizacji, system techniczny, otoczenie, władza). Koncepcję struktury organizacyjnej H. Mintzberga przedstawia rys. 1.

Natomiast charakterystykę typów struktur organizacyjnych w ujęciu H. Mintzberga przedstawia tab. 1.

Struktura organizacyjna w powyższym ujęciu jest uzależniona od rozkładu władzy w jednostkach organizacyjnych, wieku i wielkości przedsiębiorstwa, stosowanej technologii i warunków otoczenia. Biurokracja maszynowa i w mniejszym stopniu struktura dywizjonalna to typy struktur zaprojektowane do funkcjonowania w warunkach prostego i stabilnego otoczenia i realizacji nieskomplikowanych zadań. Biurokracja profesjonalna jest najodpowiedniejsza w przypadku, gdy przedsiębiorstwo działa w stosunkowo stabilnych warunkach otoczenia, realizując skomplikowane zadania. Struktura prosta i adhocracja są typami struktur przeznaczonymi do funkcjonowania w niestabilnych warunkach otoczenia i wykonywania złożonych, niepewnych zadań. Są to elastyczne struktury organizacyjne sprzyjające wprowadzaniu szybkich zmian i stymulujące zachowania innowacyjne oraz adaptacyjne.

### Cechy charakteryzujące strukturę organizacyjną

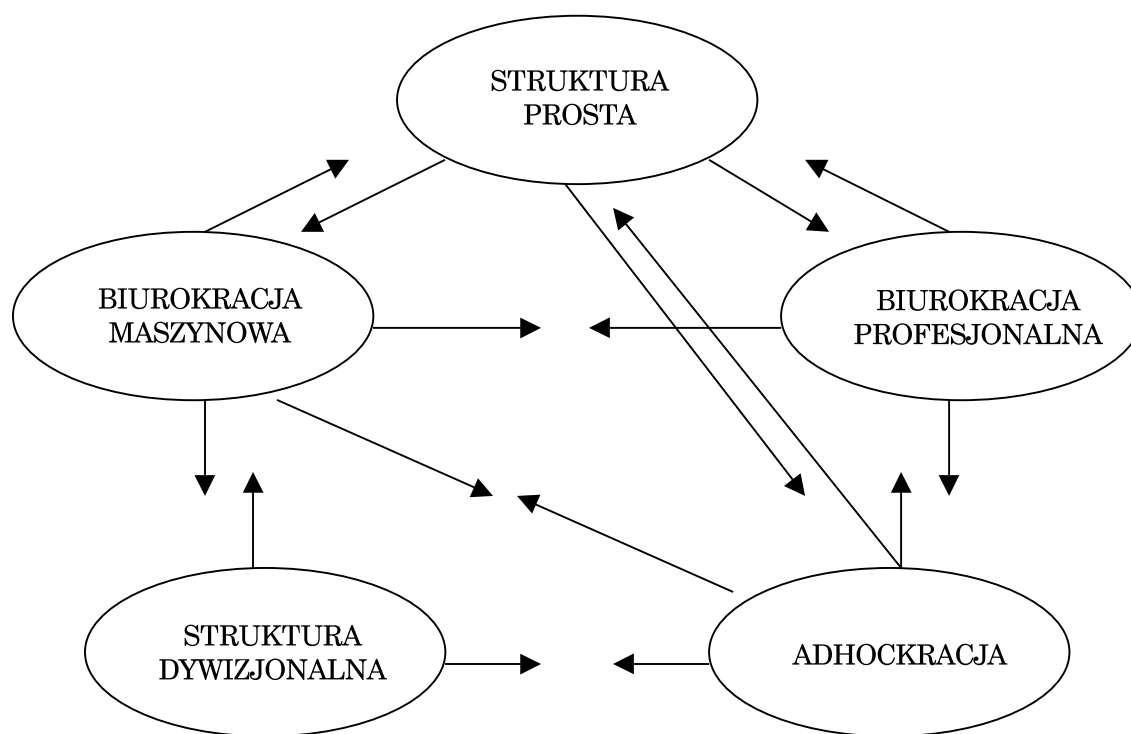
**H.**

Mintzberg określa cechy charakteryzujące strukturę organizacyjną mianem parametrów projektowych i zalicza do nich:

- specjalizację, która dzieli na: specjalizację poziomą wyrażającą liczbę i różnorodność zadań wykonywanych przez pracownika i specjalizację pionową charakteryzującą stopień, w jakim pracownik może kształtować treść i sposób pracy;

- formalizację zachowań i procesów pracy za pomocą przepisów i procedur, to jest określenie zadań do wykonania, sposobów ich wykonania, reguł funkcjonowania i stanowisk pracy;
- szkolenie, to jest uzupełnianie i aktualizowanie wiedzy na stanowiskach organizacyjnych;
- indoktrynację wyrażającą się w przyswojeniu norm i wartości preferowanych przez organizację i stanowiska organizacyjne;
- departamentyzację wyrażającą grupowanie stanowisk i jednostek organizacyjnych;
- wielkość jednostek organizacyjnych określającą liczbę pracowników lub liczbę jednostek organizacyjnych;
- planowanie i system kontroli wyrażający zakres i sposób standaryzacji wyników osiąganych przez poszczególne stanowiska i jednostki organizacyjne;
- mechanizm spajające, ułatwiające koordynację działania zróżnicowanych jednostek organizacyjnych;
- decentralizację, która dzieli się na decentralizację pionową określającą rozkład uprawnień decyzyjnych wśród liniowej kadry kierowniczej i decentralizację poziomą określającą rozkład uprawnień decyzyjnych w pozostałych częściach organizacji.

Zaproponowany przez H. Mintzberga sposób opisu struktury organizacyjnej na podstawie powyższych cech charakteryzujących przy uwzględnieniu priorytetowości określonej części organizacji i mechanizmów koordynujących pozwala na identyfikację typu struktury organizacyjnej, a analiza czynników sytuacyjnych



### Schemat 1. Przemiany typów struktur organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. MINTZBERG, *The Structure of Organizations*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New York 1979, s. 470–471.

umożliwia diagnozę jej stanu i sprecyzowanie kierunku ewentualnej modyfikacji. Długookresowe dynamiczne podejście umożliwia określenie procesu przemian poszczególnych typów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Warianty przemian typów struktur organizacyjnych przedstawia schemat 1.

Powyższy schemat obrazuje rozliczne warianty i kierunki przemian struktur organizacyjnych, np.:

- przedsiębiorstwa, powiększając swoje rozmiary i skalę produkcji oraz stabilizując system techniczny, doprowadzają do przekształcenia struktury prostej w biurokrację maszynową; pracownicy dzielą się na wykonujących nieskomplikowane czynności oraz standaryzujących i nadzorujących procesy;
- przedsiębiorstwo o strukturze organizacyjnej typu biurokracja profesjonalna, zaczynając działać w dynamicznym otoczeniu, przekształca swoją strukturę w adhockrację, w której pracownicy wąsko się specjalizują i wykonują standardowe zadania, ukierunkowując się na ambitniejsze wyzwania;
- przedsiębiorstwo o strukturze organizacyjnej typu adhockracja, specjalizując się w określonym typie zadań po opanowaniu ich technologii, ma możliwość przemiany struktury organizacyjnej, w zależności od specyfiki produktu i technologii, w biurokrację profesjonalną lub maszynową itd.

Zaproponowana koncepcja opisu zmian struktur organizacyjnych może być z powodzeniem wykorzystana do opisu długookresowych zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Artur Piotrowicz

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> L.E. GREINER, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July–August 1972.
- <sup>2)</sup> W. KIEŻUN, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 383.
- <sup>3)</sup> Opracowanie stanowi rozwinięcie zagadnień poruszanych w artykule na temat: *Identyfikacja zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 12, 2000.
- <sup>4)</sup> T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961, s. 5–96.
- <sup>5)</sup> H. MINTZBERG, J.B. QUINN, *The Strategy Process, Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992, s. 156–176.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BURNS T., STALKER., G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- [2] GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July–August 1972.
- [3] KIEŻUN W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- [4] MINTZBERG H., QUINN J.B., *The Strategy Process Concepts and Contexts*, Prentice-Hall, New Jersey 1992.
- [5] MINTZBERG H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1983.
- [6] MINTZBERG H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey 1979.
- [7] PIOTROWICZ A., *Identyfikacja zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2000.
- [8] PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C., *Demension of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” June 1/1968.

Autor jest doktorem nauk ekonomicznych.

W artykule przedstawiono niektóre aspekty nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach koniecznej restrukturyzacji. Zwrócono uwagę na istotę zarządzania firmą poprzez zmiany. Zarządzanie takie ułatwia przedsiębiorstwu dostosowanie się do zmiennych warunków rynku. Zwrócono także uwagę na rolę menedżera w procesie zarządzania, jak również znaczenie uczenia się jako nowej formy pracy w nowoczesnej firmie.

#### Wstęp

**Z**arządzanie procesem zmian jest przedsięwzięciem niezwykle trudnym i skomplikowanym, ale rozwój niektórych przedsiębiorstw sugeruje, że jest on jednak możliwy do realizacji. Istnieją efektywne metody zarządzania zmianami, które funkcjonują bezbłędnie pod warunkiem właściwego ich zastosowania.

Wiedza z zakresu zarządzania jest podstawowym instrumentem pozwalającym osiągnąć sukces. Kierowanie się w procesie zarządzania jedynie wyobraźnią, zdrowym rozsądkiem czy wyczuciem jest niedopuszczalne. Teoria z praktyką muszą ze sobą współpracować. Intuicja jest ważna, ale poleganie wyłącznie na niej może być zawodne.

Systemy zarządzania zmieniają się czasami wraz z modą.

Przedsiębiorca powinien jednak niezależnie o tego:

- wiedzieć jak kierować ludźmi,
- umieć podejmować decyzje,
- umieć wybrać właściwy moment ich podjęcia oraz
- dobrać odpowiednich ludzi.

Działania w kierunku:

- znalezienia równowagi pomiędzy ochroną społeczną a konkurencyjnością,
  - najlepszego wykorzystania rynków,
  - zorganizowania elastycznego przedsiębiorstwa z zaprogramowaną zdolnością do zmian,
  - stałego dążenia do poprawy jakości pracy, bhp, produktów, procesów zarządzania,
- to obecnie główne cele przedsiębiorstwa.

Wszak pamiętać trzeba, że nie ma jednego najlepszego zarządzania przedsiębiorstwem. O jego powodzeniu decydują trzy kluczowe mechanizmy:

- kreowanie zaufania wobec udziałowców,
- profesjonalne zarządzanie i profesjonalna działalność,
- innowacyjność struktur i ludzi.

Zarządzanie powinno zmierzać do usuwania wszelkich barier zagrażających przyszłości przedsiębiorstwa. Działania podejmowane przez zarząd muszą opierać się na znajomości przyczyn słabości firmy, zbadaniu istniejących zasobów i rozpoznaniu szans rozwojowych.

Tradycyjne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem skupiające się na problemach z zakresu: produkcji, finansów, marketingu to znacząco za mało, aby zarządzać skutecznie. To za mało, aby odnawiać przedsiębiorstwo. Innymi słowy, aby przetrwać w dłuższym okresie musimy realizować cele w dwóch podstawowych obszarach, tj. ekonomicznym i społecznym.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej spowoduje konieczność podejmowania decyzji, które stwo-



*Henryk Dźwigoł*

# Nowoczesna organizacja przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji

rzą polskim firmom realną szansę funkcjonowania i rozwoju w nowej rzeczywistości gospodarczej. Zmiany powinny nastąpić nie tylko w sferze zarządzania podmiotami gospodarczymi, ale przede wszystkim w obszarze funkcjonowania takich organizacji, jakimi są gospodarki lokalne i regionalne.

Dlatego ważne wydaje się również opracowanie zasad i instrumentów wspierania rozwoju gospodarczego oraz dokonanie instytucjonalizacji działań integrujących i konsolidujących lokalne środowiska społeczno-gospodarcze. Współpraca biznesu z uczelniami, samorządami terytorialnymi, placówkami naukowo-badawczymi decydować będzie o naszej pozycji, o naszej konkurencyjności jako regionu, gminy i firmy.

## Istota zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem

**Z**mianą w przedsiębiorstwie można definiować według wielu ujęć w zależności od przyjętego kryterium. Z punktu widzenia ciągłości procesu wyróżnia się zmiany: ewolucyjne i rewolucyjne lub też zmiany rozwojowe (ulepszanie), przekształcenia (innowacje) i transformacje (osiągnięcie nowego stanu organizacji). Stosując kryterium czasowego następstwa faz rozwoju zmiany mogą być prowadzone jako: planowanie społeczno-techniczne, rozwój organizacyjny i konsekwentne stopniowanie. W ujęciu wielokryteriowym (zasieg, czas zmiany i zmiany w otoczeniu) możemy mówić o: zmianach doraźnych i trwałych lub też o zmianach adaptacyjnych (odtworzenie) i antycypacyjnych (reorientacja). Wybór modelu zmian zależy od rodzaju oraz sposobu ujmowania problemu zmian przez kadrę zarządzającą. Jednak niezależnie od przyjętego kryterium czy punktu widzenia, należy przyjąć, że zmiana nieodłącznie towarzyszy rozwojowi, a stabilność to iluzja. Umiejętność szybkiego identyfikowania zmian w otoczeniu zewnętrznym, w tym zmian na rynku, w sposób umożliwiający wykorzystanie ich pozytywnych elementów, stała się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może mieć nadzieję, że uda mu się odpowiedzieć na wyzwania rynkowe wcześniej niż to czynią inni tylko wtedy, gdy przeprowadzi ludzi przez zmianę szybko i skutecznie. Punktem wyjścia dla procesu kierowania zmianami w przedsiębiorstwie jest uświadomienie wszystkim potrzeby wprowadzenia zmian i zagrożenia, jeżeli ich się nie wprowadza.

Sukcesy odnoszone w przeszłości nie gwarantują już przedsiębiorstwom przetrwania w przyszłości, a przeszłość nie może już stanowić podstawy do prognozowania przyszłości. Przedsiębiorstwa podlegają przewidywalnym etapom rozwoju, a na każdym z nich muszą się zmienić lub upaść.

Zmiana jest zjawiskiem ciągłym, a proces zmian nie ma punktu docelowego. Jest procesem przeobrażeń i przewartościowań, jakim podlega przedsiębiorstwo, w ujęciu behawioralnym – jako proces udziału pracownika (kierownika) w zmianach i generowania skutków w ich postawach i zachowaniach. Aby mówić o zmianach, trzeba założyć intencjonalność tego, co nowe, kreatywność twórców zmian oraz empiryczny charakter zmian. Jednostki reagują w różny sposób na nieprzewidziane zmiany i rozwój sytuacji, który może być dla nich niekorzystny. Jedni odchodzą, inni nie cofają się przed wyzwaniami. W przedsiębiorstwie będącym w trakcie procesu zmian tworzenie elastycznie reagującej siły roboczej przez szerokie propagowanie wizji i strategii zmian oraz minimalizację skutków dezorganizacji jest sprawą nadrzędną. Daje to pracownikom możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniającej się sytuacji, a także pozwala utrzymać wydajność ich pracy przynajmniej na stałym poziomie. Powodzenie wprowadzenia zmian zależy od właściwego nimi zarządzania i planowania, opierając się na elastycznej, łatwej do przystosowania strukturze. Konsekwencją kreowania elastycznie reagującej siły roboczej jest wypracowanie umiejętności elastycznego reagowania na zmiany przez całe przedsiębiorstwo i pozytywnego stosunku do zarządzania zmianami.

Zarządzanie zmianami można rozpatrywać w kilku aspektach zmierzających z jednej strony do wypracowania odporności organizacji na zmiany niekorzystne, a z drugiej, ich zdolności do wprowadzania zmian pozytywnych.

## Rola menedżera w procesie zmian

**N**owe przedsiębiorstwo określane jako „model sieciowy”, charakteryzuje się kooperacją grup roboczych i zespołów. Odpowiedzialność, uprawnienia decyzyjne i kontrola wydajności stanowią wspólną sprawę. W tych przedsiębiorstwach poszukiwane są szczególne zdolności każdego pracownika. Aby być użytecznym trzeba nauczyć się działać na

własną odpowiedzialność, wówczas łatwiej będzie się przystosować i zaakceptować wprowadzane zmiany.

Zarządzanie zmianami jest najistotniejszą umiejętnością kierownika. Lista niezbędnych kwalifikacji dzisiejszej kadry kierowniczej może przyprawić o zawrót głowy. Odnosi się to zarówno do kulturowego i psychologicznego potencjału kierownika, jak i do jego podejścia do kwestii zmian. Najczęściej jako podstawowe cechy kierownika wyróżnia się: analityczny umysł, zdolności kierownicze, umiejętność zachowania spokoju w krytycznej sytuacji oraz umiejętność budowania elastycznego modelu pracy poprzez tworzenie „słuchającego go otoczenia”. Cechą dobrego kierownika jest również umiejętność słuchania otoczenia.

Programy zmian oparte na wizji stworzonej na górze przedsiębiorstwa muszą być skierowane ku dołowi i jako takie wymagają szerokiego udziału pracowników na etapie projektowania zmian i ich praktycznej realizacji. Jednak trudno jest sprawić, aby pracownicy od zaraz aprobowali przeprowadzenie w przedsiębiorstwie daleko idących zmian.

Dlatego też przynajmniej na wstępnym etapie programy zasadniczych zmian muszą być kierowane przez oddanych sprawie kierowników wyższego szczebla. Zespoły zarządzania wyższego szczebla często wydają się być zgodne co do potrzeby i kierunku zmian.

W ogólnej strategii przedsiębiorstwa łatwo jest wpisać takie deklaracje jak to, że „musimy stać się przedsiębiorstwem rentownym”, „dążymy do zdobycia pierwszego miejsca w branży”. Zwykle jednak, w ciągu pierwszych miesięcy zasadniczego programu zmian, wysiłki kadry kierowniczej załamują się w obliczu skutków, jakie zmiany te mogą przynieść. Czasami łatwo dostrzec impas, który powoduje konfrontację starego z nowym, i nie ma w tym nic złego. Konfrontacja daje bowiem możliwość szerokiej dyskusji na temat spraw i nurtujących problemów, prowadząc do ich rozwiązania i umożliwiając krok naprzód. Czasami jednak owo załamanie odbywa się w ciszy i po kryjomu i wówczas impas może przybrać formę spowolnienia zmian i z biegiem czasu program umiera śmiercią naturalną.

Aby osiągnąć zwiększenie autodynamiki własnej odpowiedzialności pracowników, należy przede wszystkim zmienić styl kierowania. Trzeba usunąć starą formę organizacyjną „modelu piramidy”. Decyzji nie wolno już dłużej podejmować wyłącznie na „szczytach”. Komunikacja nie może już więcej przebiegać tylko w jedną stronę, a kierownictwo przedsiębiorstwa nie może już dłużej jednostronnie decydować o tym, jak praca powinna być wykonana, albo jakie oczekiwania stawia się przed pracownikiem, nie pytając, czego oczekuje pracownik.

Współczesny menedżer musi być odpowiedzialny wobec firmy za jej wyniki, ale również wobec ludzi, a podejmowane przez niego decyzje muszą uwzględniać zarówno aspekt ekonomiczny funkcjonowania firmy, jak też czynnik ludzki.

Właściwy sposób zarządzania i aktywowania pracowników pozwalają osiągnąć lepszą równowagę pomiędzy zaangażowaniem pracowników w sprawy firmy a optymalizacją ich życia prywatnego. Powinniśmy zarządzać, a nie dowodzić. Pracownicy oczekują od menedżerów podejmowania właściwych, decyzji

strategicznych oraz ich zrozumienia. Pracownicy nie wezmą oczekiwanego udziału w podejmowanych przedsięwzięciach, jeżeli nie rozumieją ich wszystkich elementów. Dla zarządzania nastał nowy okres, oparty na profesjonalnych menedżerach. Istotą sprawy jest to, aby menedżerowie posiadali wykształcenie ogólne. Oznacza to umiejętność właściwej szerszej oceny sytuacji ludzi, ich systemu wartości, polityki, kultury, gospodarki, nowych technologii.

Grupa dobrych pracowników nigdy nie będzie zespołem, jeśli zabraknie w niej lidera, który wytycza cele i sposoby ich osiągania. Menedżera cechuje wiele umiejętności, a nie jedna, uniwersalna (w tym szczególnie dobór współpracowników), dzielenie się z nimi swoimi kompetencjami.

Trzeba pamiętać, że przedsiębiorstwa osiągają sukcesy dzięki ludziom. Toteż kierownictwo powinno być bliżej pracowników i brać za nich większą odpowiedzialność. Niebezpieczne staje się jednak, gdy sukces staje się źródłem przekonania zarządzających o ich nieomyślności. Toteż twórczy menedżer potrafi zachować czujność przede wszystkim wobec siebie. Powinien zatem oceniać własne poczynania nie tylko przez pryzmat sukcesu i ekonomii, ale również w aspekcie własnego rozwoju i rozwoju pracowników.

Wrodzoną cechą lidera jest ambicja i determinacja, a także umiejętność zawierania kompromisów i dzielenia się władzą. Często w naszej rzeczywistości obserwujemy, iż wielu z nas chce być generałem w małej organizacji, a nie majorem w dużej.

Dobre zarządzanie to przede wszystkim siła menedżerów, którzy potrafią tworzyć, rozwijać i odnawiać przedsiębiorstwa. W nowej rzeczywistości gospodarczej menedżer nie może ciągle powielać sprawdzonych wzorców. Wymaga się od niego więcej i inaczej niż do tej pory. Bardzo duża konkurencja zmusza do maksymalnego wykorzystania inteligencji każdego pracownika, gdyż wiadomo, że jest ona motorem postępu.

## **Kształcenie w procesie zmian w zarządzaniu**

„Nauka nie jest już dziś wyborem, jest koniecznością, najwyższym priorytetem jest nauczenie się, jak się uczyć szybciej”<sup>1)</sup>.

W przedsiębiorstwach przyszłości obowiązuje nowa forma pracy – uczenie się. Dawniej uważano, że doszkalać może odbywać się tylko w salach wykładowych. Obecnie uczenie się staje się coraz bardziej jądrem każdej produktywności. Kiedy ucząca się organizacja dostarcza informacji i szkoli w sposób stały pracowników, nie tylko w celu poszerzenia wiedzy ale i umiejętności praktycznych, rozwija ich zdolności, promując jednocześnie umiejętności dostosowania się i elastyczności względem zmieniającej się rzeczywistości. Sedno uczącej się organizacji polega na zmianie systemu myślenia: z postrzegania siebie jako jednostki niezależnej od świata zewnętrznego na jednostkę związaną nierozdzielnie z tym światem, z pozycji postrzegania problemów jako błędów popełnionych przez innych ludzi lub wywołanych przez inne sytuacje, na postrzeganie, w jaki sposób nasze własne działanie stwarza problemy, przed którymi stoją inni. Ucząca się organizacja to miejsce,

w którym ludzie ciągle odkrywają, w jaki sposób wspólnie otaczają ich świat.

Przedsiębiorstwo po to aby, trwało i rozwijało się, zapewnić musi odpowiedni system szkoleń wszystkim kluczowym pracownikom.

Doświadczenia wielu przedsiębiorstw wskazują, że siła przedsiębiorstwa zależy od nieustannego kształcenia jej przywódców i osób zarządzających. Jest to zasadniczo odmienny punkt widzenia w stosunku do tego, który mierzy siłę zarządu przedsiębiorstwa w kategoriach tytułów naukowych, stanowisk dyrektorskich i absolwentów posiadających dyplomy ukończenia studiów w zakresie zarządzania. Nie ujmując wartości tych dokumentów, należy stwierdzić, że jest to jedynie połowa równania tworzącego organizację uczącą się, a wynika to z faktu, że wiedza, jak każdy towar starzeje się i należy ją aktualizować. Wszystkie funkcjonujące właściwie przedsiębiorstwa umożliwiają ciągłość kształcenia i edukacji swoich młodszych współpracowników, ale często specyfika pracy zespołu kierowniczego nie pozwala na wykorzystywanie czasu na kształcenie tych, którzy w przyszłości przejmą ster. Kształcenie w ramach przedsiębiorstwa uczącego się powinno mieć wymiar wieloaspektowy, interdyscyplinarny.

Mimo wielkich zalet, jakie niesie w sobie solidne wykształcenie w kierunku technicznym, w zarządzaniu czy w prawie, to umożliwia ono praktykowi wykorzystanie tylko połowy swoich możliwości i nie daje odpowiedniego przygotowania do realizacji skomplikowanych zadań, jakie stawia przed nami współczesny świat. Nowoczesne koncepcje kształcenia różnią się bardzo od dotychczasowego systemu pozyskiwania wiedzy. Uczenie zorientowane na klienta, na projekty i na *coaching* należeć będzie w przyszłości do najważniejszych form kwalifikacji. W przedsiębiorstwach uczących się wiedza, a nie kapitał czy też technologia jest uważana za najważniejszy z zasobów, który ułatwia przedsiębiorstwu osiąganie sukcesów i rozwój. Uczenie się jest podstawą do osiągania korzyści konkurencyjnych na rynku oraz ułatwia przedsiębiorstwu doskonalenie swojej działalności.

Wchodzimy w okres nowych możliwości, w którym edukacja jest warunkiem niezbędnym do pokonania barier pojawiających się w tworzeniu nowej rzeczywistości gospodarczej.

Chcąc lepiej rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa, musimy zmienić sposób myślenia, a temu m.in. służy ustawiczne kształcenie.

Konkurencyjność każdej gospodarki w XXI wieku będzie zależała od poziomu kwalifikacji zatrudnionych w niej pracowników. Brak wiedzy nie tylko z zakresu techniki i technologii, ale również ekonomii, socjologii i psychologii pracy, prawa pracy może mieć trudne do przewidzenia, ale w przyszłości negatywne skutki dla przedsiębiorstw.

## Zakończenie

**I**stotą nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach restrukturyzacji są zmiany w jego strukturze technicznej, organizacyjnej, finansowej oraz, a może przede wszystkim w zarządzaniu. Zmiany w tych obszarach stanowią

fundament rozwoju przedsiębiorstwa, są nieuchronne i nieuniknione.

Zrozumienie zmian wymaga od przedsiębiorstwa dostosowania się do zmieniającego się otoczenia i aktywnego oddziaływania na nie. Konieczne zmiany dotyczą przedsiębiorstw deficytowych i tych, które mają skostniałą strukturę wewnętrzną i w dającej się przewidzieć perspektywie staną się deficytowe. Dotyczy to także tych przedsiębiorstw, które dzisiaj odnoszą sukcesy rynkowe. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że rozwiązania, dzięki którym dzisiaj przedsiębiorstwo odnosi sukcesy, noszą w sobie zalążki przyszłej klęski (każde rozwiązanie starzeje się i wymaga odnowy, czyli zmiany).

Zmiany w zarządzaniu stanowią więc o nowoczesności każdego przedsiębiorstwa, które je wprowadza w sposób przemyślany i konsekwentny.

Henryk Dźwigoł

<sup>1)</sup> E. SCHEIN, *How Can Organisations Learn Faster?* „Sloan Management Review” 1993 s. 85–92.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*. Poltext Warszawa 1998, s. 18 i nast.
- [2] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Firma wobec zagrożeń*. Warsztaty Menedżerskie. Warszawa 2000, s. 17.
- [3] ABELL D.F., *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*. Warsztaty Menedżerskie. Warszawa 2000, s. 19 i nast.
- [4] BLOOM H., CALORI R., P. DE WOOT, *Zarządzanie europejskie*. Poltext Warszawa 1996, s. 145.
- [5] BRATNICKI M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Akademia Ekonomiczna Katowice 1997, s. 21–38.
- [6] CARR D.K., HARD K.J., TRAHANT W.J., *Zarządzanie procesem zmian*. PWN Warszawa 1998, s. 24.
- [7] DRUCKER P.F., *Praktyka zarządzania*. Czytelnik. Kraków 1998, s. 323 i nast.
- [8] DRUCKER P.F., *Organizacja przyszłości*. Business Press, Warszawa 1998, s. 29–30.
- [9] DOLINSKA M., *Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji*. „Organizacja i Kierowanie” 4/2000.
- [10] FOPP L., *Vier Vorgehensalternativen zum erfolgreichen Business Change*. „Management” 1998, nr 10 s. 35.
- [11] GAGLIARDI P., *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies” nr 2, s. 117–134.
- [12] JICK T.D., *Managing Change, Cases and Concepts*. Irwin, Boston 1993, s. 2.
- [13] KŁECCZEK R., KOWAL W., WOŹNICZKA J., *Strategiczne planowanie marketingowe*. PWE Warszawa 1996, s. 53.
- [14] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Spółeczeństwo i organizacje*. Wyd. UMCS Lublin 1996, s. 157.
- [15] NADLER D.A., *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*. Bass Publishers San Francisco, London 1989, s. 71.
- [16] PETERS T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Knopf. New York 1987, s. 283.
- [17] SCHERMAN S., *A Master Class in Radical Change*, „Fortune” grudzień 1993, s. 82–90.
- [18] SENGE P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Wyd. ABC Warszawa 1998, s. 12–13.
- [19] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*. PWE Warszawa 1999, s. 376 i nast.
- [20] WEICK K., *Organisation Design: Organisations – as Self – designing Systems*. „Organizational Dynamics” 6 nr 6/2000, s. 39.
- [21] ZIĘBICKI B., *Coaching jako metoda doskonalenia kadr kierowniczych i specjalistycznych*. „Organizacja i Kierowanie” 4/2000, s. 95.

Autor, dr nauk ekonomicznych, jest prezesem zarządu Rudzkiej Spółki Węglowej SA.

*Jan Duraj, Maciej Syska*

# Z badań nad zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa

W dniach 1–2 września 2001 r. odbyła się kolejna, już druga coroczna konferencja naukowa, zatytułowana „Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania”. Konferencja została zorganizowana przez współpracujące ze sobą katedry dwóch uczelni, tj. Katedrę Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Rachunkowości Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku oraz Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego. Dwudniowe obrady konferencyjne toczyły się w trzech zasadniczych obszarach problemowych. Zostały one przedstawione i były przedmiotem dyskusji w kolejnych sesjach.

Obrady sesji pierwszej, prowadzonej przez prof. dr. hab. Stanisława Kasiewicza, poprzedziły wygłoszone przez autorów następujące referaty: „Budowanie wartości przedsiębiorstwa z perspektywy nauk o zarządzaniu” (H. Jagoda i J. Lichtarski), „W kierunku orientacji wartościującej działalność przedsiębiorstwa” (J. Duraj), „Decyzje strategiczne i bieżące a wartość przedsiębiorstwa” (S. Wrzosek), „Strategie marketingowe a wartość przedsiębiorstwa” (B. Dobięgała-Korona), „Społeczna reputacja firmy – istotna zmienna wartości przedsiębiorstwa” (D. Walczak-Duraj), „Wartość przedsiębiorstwa a czas” (J. Strużyńska, L. Modrzejewski).

Podnoszone w referatach i dyskusji problemy wynikały z przyjęcia wiodącej hipotezy o tym, iż dążeniom do wzrostu wartości przedsiębiorstwa sprzyjać powinny koncepcje i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem we wszystkich obszarach jego działania, metody i narzędzia organizacji i zarządzania. W tym nurcie rozważań istotne okazało się pytanie: na ile współczesne trendy w nauce o zarządzaniu zorientowane są na budowę wartości przedsiębiorstwa oraz na ile i z jakim skutkiem są one stosowane w polskiej praktyce gospodarczej. Teoria i praktyka odsłaniają bardzo duże potrzeby i możliwości budowania długookresowej perspektywy wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W perspektywie tej wiodącą może być orientacja wartościująca działalność przedsiębiorstwa, która rodzi możliwość stworzenia obrazu przedsiębiorstwa, w którym odczuwane potrzeby, wyznawane wartości i wizje stanowią dynamiczną całość, określaną jako system interakcyjnego ich oddziaływania w kierunku tworzenia i umacniania wartości przedsiębiorstwa.

Wszelkie decyzje strategiczne mają sens, jeśli istnieje możliwość ich realizacji, czyli jeśli późniejsze decyzje bieżące będą z nimi zgodne i będą służyć ich realizacji. Taką zgodność i użyteczność może zapewnić podejmowanie decyzji na podstawie kryterium wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie wartości dla klienta oraz akcjonariuszy, a także właściwa społeczna reputacja firmy. Najefek-

tywniejszym i zarazem najbardziej wiarygodnym zespołem narzędzi marketingowych, służących budowaniu społecznej reputacji przedsiębiorstwa, a tym samym na zasadzie respektowania wysokich standardów etycznych, są narzędzia *public relations*.

Bezdiskusyjna teza o tym, że przedsiębiorstwo, które traktuje czas jako cenny zasób i potrafi umiejętnie go wykorzystać, zyskuje przewagę nad konkurentami i ma większe szanse na przetrwanie, implikuje potrzebę coraz pełniejszego postrzegania czasu jako przestrzeni, w której spotykają się osoby, mające odmienną koncepcję czasu i w związku z tym inaczej postrzegające i wartościujące rzeczywistość i dynamikę jej zmian.

Wprowadzenie do dyskusji merytoryczno-metodologicznych w sesji drugiej, zatytułowanej „Zarządzanie i wartość przedsiębiorstwa” i prowadzonej przez prof. dr. hab. Stefana Wrzoska, stanowiły wygłoszone cztery referaty, a mianowicie: „Zarządzanie kosztem kapitału w warunkach globalizacji” (S. Kasiewicz), „Zarządzanie podatkami – narzędziem budowy wartości przedsiębiorstwa” (T. Falencikowski, B. Nogalski), „Nadzór właścicielski w spółkach notowanych na GPW w Warszawie” (M. Wypych) oraz „Strategie wypłat dywidendy a przychody ze sprzedaży giełdowych spółek akcyjnych w Polsce” (A.N. Duraj).

Globalizacja jest nowym megatrendem, wpływającym na zmianę metod zarządzania przedsiębiorstwem i tym samym kosztem kapitału. Podejście do szacowania kosztu kapitału w coraz większym stopniu oparte będzie na koncepcjach i metodach opracowanych dla międzynarodowych firm i przez to istnieje konieczność stosowania zarządzania zorientowanego na wzrost wartości przedsiębiorstwa, stosowania w ocenie przedsiębiorstw inwestycyjnych metod zalecanych dla firm międzynarodowych. Firmy te stosują w zarządzaniu m.in. skomplikowane scenariusze i symulacje podatkowe. Zarządzanie podatkami zaliczyć należy do zarządzania funkcjonalnego przedsiębiorstwa i stąd jego efekty w postaci optymalizacji poziomu i struktury podatków są ważnymi czynnikami kształtującymi wartość przedsiębiorstwa. Takim czynnikiem jest też odpowiednia polityka wypłat dywidendy, determinowana m.in. przychodami ze sprzedaży oraz właściwy nadzór właścicielski i korporacyjny. Ich rola i znaczenie determinowane są wieloma zmiennymi.

Polskie doświadczenia wskazują w tym zakresie na: strukturę i stopień koncentracji własności, charakter inwestorów, rodzaj spółek giełdowych, regulacje prawne itp.

Obrady sesji trzeciej pt. „Wartość a wycena przedsiębiorstwa”, kierowane przez prof. dr. hab. B. Dobięgała-Korona, rozpoczęła prezentacja następujących referatów: „Współczesna formuła wyceny przedsię-

biorstwa” (U. Malinowska), „Wykorzystanie modeli z zakresu wyceny opcji do szacowania wartości aktywów i pasywów spółki” (J. Gajdka), „Wykorzystanie opcji rzeczywistych w wycenie firmy” (A. Rutkowski) oraz referat rozszerzający formułę konferencji pt. „Międzynarodowe holdingi bankowe – nowy wymiar konkurencji na światowych rynkach finansowych” (J. Marszałek).

Przedsiębiorstwo, będąc przedmiotem operacji handlowych, jest specyficznym i unikatowym towarem. Jest ono dziełem sztuki zarządzania, mającym swoją wartość użytkową i wymienną. Wartości te kształtowane są przez wiele różnorodnych czynników, które powinny być objęte szeroką formułą wyceny, uwzględniającą także elementy subiektywne. Tradycyjna formuła wyceny eksponuje wartość majątku przedsiębiorstwa i relacje, jakie zachodzą między wartością majątkową i dochodową. Takie podejście do wyceny przedsiębiorstwa nie w pełni przystaje do możliwości określenia ceny, po jakiej przedsiębiorstwo powinno zostać sprzedane. Ten cel nowoczesnej formuły wyceny narzuca potrzebę uznania pomocniczej roli wyceny substancji majątkowej przedsiębiorstwa.

Do szacowania aktywów i pasywów przedsiębiorstwa bardzo pożytecznym narzędziem może stać się rachunek opcyjny, zwłaszcza wówczas, gdy określone składniki aktywów trudno jest wycenić przy za-

stosowaniu metod tradycyjnych. Modele wyceny oparte na rachunku opcyjnym tworzą inną perspektywę w wycenie i umożliwiają pełniejszą eksplanację procesów zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane główne wątki dyskusji nie wyczerpują dorobku naukowego konferencji, której zmaterializowane rezultaty przyjęły postać pracy zbiorowej pt.: „Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania”, pod redakcją J. Duraja, Płock – Łódź 2001, stron 310.

Tegoroczne obrady konferencyjne uwiaryściły także bardzo duże zainteresowanie praktyków zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa, którzy podkreślali dodatkowo m.in. trudne i fascynujące próby przeniesienia tej koncepcji na grunt zarządzania przedsiębiorstwem oraz ogromną rolę rozwoju personalnego i liderów w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa.

Tego rodzaju rezultaty stanowią dobrą podstawę do dalszego rozwijania teorii i praktyki zarządzania wartością przedsiębiorstwa i tym samym tworzą nadzieję na możliwość kolejnego spotkania naukowego poświęconego tym problemom.

*prof. dr hab. Jan Duraj,  
mgr Maciej Syska*

Uniwersytet Łódzki

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

# Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania

Praca zbiorowa pod redakcją Jana Duraja

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku  
Uniwersytet Łódzki  
Płock–Łódź 2001

Problematyka wartości przedsiębiorstwa należy do wielo- i interdyscyplinarnych zagadnień posiadających przede wszystkim wymiar jakościowy. Wartość przedsiębiorstwa, podobnie jak wartość każdego produktu ludzkiej pracy, wymyka się spod osądów ilościowych, tworząc potrzebę troskliwego rozpoznawania czynników i warunków jej kształtowania ze względu na określone cele i misję działania przedsiębiorstwa.

Wartość dla właścicieli, zajmująca coraz poważniejsze miejsce i posiadająca rosnącą rolę w systemie zarządzania wartością przedsiębiorstwa, stwarza dobrą opcję dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania firmą. Jej pomnażanie wymaga skoordynowanego i zintegrowanego formułowania i realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz stosowania właści-

wych kryteriów i metod oceny działalności tej podstawowej jednostki gospodarczej. Kryteria te odnoszą się nie tylko do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, w której reputację firmy uznać należy za zasadniczą zmienną wartości przedsiębiorstwa i składnik *corporate governance*.

Teoria i, w znaczący sposób, także praktyka zarządzania wartością przedsiębiorstwa wskazują na liczne uwarunkowania wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Należą do nich skuteczne i racjonalne zarządzanie podatkami, tworzenie i podział zysku, oparcie decyzji inwestycyjnych, uwzględniających koszt kapitału, czy też minimalizujących ryzyko inwestycyjne.

*Ze wstępu Jana Duraja*

Zbigniew Martyniak

## Profesorowi Lichtarskiemu w odpowiedzi

Prof. J. Lichtarski w artykule pt. *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa* („PO” 2001, nr 9) z uporem godnym lepszej sprawy stara się przekonać Czytelników, że marketing, logistyka czy zarządzanie zasobami ludzkimi to wyłącznie koncepcje zarządzania, a w żadnym wypadku funkcje przedsiębiorstwa. Jest przy tym bardziej arbitralny niż autor, z którym polemizuje, gdyż już w tytule swego artykułu stawia alternatywę, podczas gdy osobiście uważam, że są to „w większym stopniu funkcje przedsiębiorstwa”, co zresztą mój Oponent cytuje.

Głównym przedmiotem polemiki ze strony prof. J. Lichtarskiego jest moje ujęcie przechodzenia od koncepcji do funkcji, poprzez metody i techniki. Wydaje się akceptować mój tok rozumowania odnoszący się do przechodzenia od koncepcji do technik, poprzez metody, natomiast neguje możliwość „przeistaczania się” technik w funkcje. Ucieka się przy tym do swistej „metody”, a mianowicie usiłuje zanegować przedstawione przeze mnie ujęcie za pomocą cytatów zaczerpniętych z moich tekstów wraz z ich, delikatnie mówiąc, nadinterpretacją. Ten fakt zmusza mnie do zabrania głosu i stosownego sprostowania.

Otóż przytaczając moją opinię, iż „w przypadku koncepcji zarządzania to, co kiedyś było koncepcją, później przekształcało się w metodę, (która) też podlegała ewolucji, po pewnym czasie stanowiąc już zestaw technik, zrutyinizowanych czynności, stale powtarzających się, czyli funkcji”, prof. J. Lichtarski wyraża wątpliwość co do możliwości przejścia od techniki do funkcji. Pisze, że „pierwsza (technika) dotyczy bowiem sposobu (i ewentualnie narzędzia) wykonywania określonej czynności, druga zaś (funkcja) samej czynności, która systematycznie powtarzana stać się może funkcją”. Nie wiem, dlaczego mój Oponent stosuje tu liczbę pojedynczą, pisząc o sposobie wykonania czynności i samej czynności, skoro w istocie techniki odnoszą się do układów czynności, podobnie jak funkcje tworzą również układy czynności. Ale najistotniejsze jest to, że w gruncie rzeczy nie ma różnicy pomiędzy sposobami wykonywania czynności a czynnościami jako takimi. Na potwierdzenie tej opinii przytoczę fragment definicji prof. M. Mazura: „(...) sposób postępowania, czyli czynności, jakie należy wykonać” (*Terminologia techniczna*, Warszawa 1961, s. 68).

Lecz prof. J. Lichtarski nie poprzestaje na swojej, cytowanej wyżej opinii. Utwierdza go, jak pisze, w sygnalizowanej wyżej wątpliwości podany przeze mnie przykład. A więc wzbija się na szczyty kultury polemicznej, starając się wykazać, że nie mam racji za pomocą cytatów z moich tekstów.

Tyle tylko, że te cytaty są przez prof. J. Lichtarskiego całkowicie opacznie interpretowane. Chodzi tu o przykład ewolucji koncepcji taylorizmu, który, jak pisałem, „u zarania XX w. był niewątpliwie koncepcją zarządzania, parę dziesiątków lat później był postrzegany jako metoda (system) Taylora, dzisiaj niektóre firmy posługują się technikami wywodzącymi się od Taylora, np. technikami normowania pracy w ramach funkcji organizowania”. Komentując tę opinię prof. J. Lichtarski dopuszcza się nadinterpretacji, która wymaga sprostowania. Pisze mianowicie, iż z mojego tekstu jakoby wynika, że „techniki nie przechodzą (nie zmieniają się) w funkcję przedsiębiorstwa, ani w funkcję zarządzania (jaką jest organizowanie), lecz są wykorzystywane w jej ramach”. Gdybym tak sądził, to bym tak napisał. Sęk w tym, iż mam na ten temat zupełnie odmienny pogląd, który prezentowałem w wielu pracach (m.in. w *Organizatoryce*, PWE, 1987, czy *Metodach organizowania procesów pracy*, PWE, 1996). Otóż zdecydowanie rozróżniam metody (techniki) na wskroś organizatorskie od metod (technik) wykorzystywanych w organizowaniu. A metody (techniki) normowania zaliczałem zawsze i zaliczam nadal do tej pierwszej grupy, a nie do metod (technik) wykorzystywanych w organizowaniu. Przyznaję, że to są subtelności semantyczne, których w tym miejscu nigdy nie podnosiłbym, gdyby nie zniekształcająca interpretacja moich tekstów, dokonana na łamach „PO” przez prof. J. Lichtarskiego.

Na zakończenie chciałbym wyłożyć „kawę na łąwę” i rozwinąć przykład, do którego tak niefortunnie odwołał się mój Oponent. Otóż chronometraż opisany w podręczniku jest tylko techniką organizatorską, natomiast ten sam chronometraż rutynowo praktykowany przez technika normowania w przedsiębiorstwie jest techniką organizatorską przekształconą w składnik funkcji organizowania, czy to się podoba prof. J. Lichtarskiemu, czy też nie.

*Jerzy Róžański*

# Ewolucja metod bankowej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa w nowoczesnej gospodarce rynkowej

Ze względu na różnorodność projektów inwestycyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwa, i często finansowanych przez banki, zarówno banki, jak i przedsiębiorstwa muszą wykorzystywać różne metody oceny opłacalności projektów inwestycyjnych, wymagających najczęściej zarówno finansowania własnego, jak i obcego.

Niektóre projekty inwestycyjne mogą być oceniane za pomocą wyłącznie metod oceny ilościowej, inne (m.in. związane z zaawansowanymi technologiami) muszą być oceniane za pomocą metod uwzględniających czynniki o charakterze jakościowym. Inaczej będą oceniane małe projekty inwestycyjne, a inaczej te, które wymagają znacznych nakładów inwestycyjnych i są realizowane w długim okresie.

Dotychczasowa praktyka działania nie tylko polskich, ale również i zagranicznych banków i przedsiębiorstw dowodzi, że to właśnie banki, a nie przedsiębiorstwa stały się pionierami, wprowadzającymi nowoczesne metody oceny opłacalności inwestycji.

Banki bardzo szybko zrozumiały, że sama ocena projektu inwestycyjnego, bez wcześniejszej oceny przedsiębiorstwa ubiegającego się o kredyt na realizację tej inwestycji, nie ma sensu. Dlatego też tak duże znaczenie ma ocena zdolności kredytowej przedsiębiorstwa dokonywana przez bank.

W wielofazowym systemie oceny, ocena samego projektu inwestycyjnego dokonywana jest na samym końcu. Wcześniej ocenia się sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa (w ujęciu dynamicznym, z projekcją w przyszłość) oraz ocenia się finansową wykonalność przedsięwzięcia, biorąc za punkt wyjścia właśnie bieżącą i przyszłą sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Zmienność otoczenia gospodarczego, w tym wielu parametrów ekonomicznych (np. kursów walut, stóp procentowych, cen na rynkach towarowych) zwiększa ryzyko działalności przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Zwiększone ryzyko działania przedsiębiorstw przenosi się na banki, które muszą coraz bardziej wnikliwie analizować napływające do nich wnioski kredytowe.

## Klasyczne metody

**K**lasyczną metodą oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, a więc jej zdolności kredytowej, stosowaną przez banki, była analiza wskaźnikowa, z zastosowaniem głównie wskaźników finansowych, takich jak:

- wskaźniki płynności finansowej,
- wskaźniki rentowności,
- wskaźniki oceniające zdolność przedsiębiorstwa do spłaty zobowiązań (wskaźniki wspomagania finansowego).

Stopniowo ocena zaczęła być rozbudowywana i obecnie standardowe metody oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw dokonywane przez banki, a stosowane w związku ze złożonym przez przedsiębiorstwo wnioskiem o udzielenie kredytu na inwestycje, zawierają najczęściej:

- ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa jako całości,
- ocenę finansowej wykonalności projektu inwestycyjnego,
- ocenę celowości projektu inwestycyjnego (najczęściej z punktu widzenia rynkowego oraz techniczno-organizacyjnego),
- ocenę opłacalności projektu inwestycyjnego dokonywaną metodami ilościowymi (NPV, IRR, czas zwrotu nakładów itp.).

Taka ocena przeważnie ma charakter wielofazowy. Poszczególne rodzaje ocen są traktowane jako fazy całościowego systemu oceny i wówczas brak pozytywnej oceny w poprzedniej fazie powoduje rezygnację z oceny w następnej fazie i rezygnację z finansowania projektu inwestycyjnego.

Ta tradycyjna droga postępowania jest często zastępowana lub wzbogacana o inne metody, których zastosowanie jest jeszcze wprawdzie ograniczone, lecz należy się spodziewać, że coraz szerszy przepływ informacji, i co za tym idzie, wiedzy o określonych procedurach, metodach i sposobach postępowania, spo-



woduje ich coraz większą popularność. Niektóre z tych metod są pokrótce omówione.

### Modele *scoringowe*

**J**ednym z narzędzi oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa stały się modele *scoringowe*. Podstawowym celem tych modeli było pokazanie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa za pomocą jednego wskaźnika zwanego indexem. Punktem wyjścia jest więc tu nadal analiza wskaźnikowa.

Istota modeli *scoringowych* polega więc na:

- doborze wskaźników ekonomicznych, które winny jak najlepiej charakteryzować sytuację ekonomiczno-finansową danego podmiotu gospodarczego.
- przyporządkowaniu wybranym wskaźnikom wag, uwzględniających ich znaczenie w systemie oceny, na podstawie obserwacji o charakterze statystycznym (analiza dyskryminacyjna).

Najbardziej znanym modelem *scoringowym* jest model Edwarda Altmana, dość często opisywany w literaturze<sup>2)</sup>. Od 1968 r. mieliśmy do czynienia z wieloma próbami budowy modeli *scoringowych*, których konstrukcja w dużym stopniu uzależniona jest od specyfiki gospodarki i rodzaju działalności przedsiębiorstwa i innych czynników. Z propozycji krajowych wymienić tu należy model J. Gajdki i D. Stosa<sup>3)</sup>, którzy wymieniają podobnie jak Altman, pięć wskaźników:

- $x_1$  – wskaźnik efektywności aktywów (przychody netto ze sprzedaży / średnia wartość aktywów w roku),
- $x_2$  – rotacja zobowiązań w dniach – (średnia wartość zobowiązań krótkoterminowych / koszt wytworzenia produkcji sprzedanej)  $\times 360$ ,
- $x_3$  – stopa zwrotu z aktywów (zysk netto/średnia wartość aktywów w roku),
- $x_4$  – stopa zysku brutto (zysk brutto/przychody netto ze sprzedaży),
- $x_5$  – stopa zadłużenia (zobowiązania ogółem / aktywa ogółem).

Są to jednak nieco inne wskaźniki niż proponował Altman i przypisane są im inne wagi. Propozycji modyfikacji modelu Altmana było zresztą więcej.

Tak więc modele *scoringowe* mogą służyć różnym postaciom i można oczywiście dyskutować nad tym, czy suma bądź różnica określonych wskaźników powie nam więcej o przedsiębiorstwie, niż te same wskaźniki osobno. Chyba jednak tak.

Przed wszystkim za pomocą pojedynczych wskaźników często uzyskuje się bardzo niejasny obraz przedsiębiorstwa, każdy wskaźnik może sugerować inny rodzaj oceny. Nawet wówczas, jeśli w dużym stopniu dany wskaźnik ma charakter wskaźnika syntetycznego (choćby kwota zysku), nie można za jego pomocą całościowo ocenić przedsiębiorstwa. Model Altmana i pokrewne mają również wyraźne mankamenty.

Zawsze bardzo dyskusyjny i kontrowersyjny jest dobór właśnie takich a nie innych wskaźników do całościowego systemu oceny. Następnie przyjęte w modelu wagi, jakie przypisuje się poszczególnym wskaźnikom, winny podlegać nie tylko szybkiej aktualizacji, ale powinny również być dobierane w zależności od konkretnych warunków funkcjonowania gospodarki i samych przedsiębiorstw. Parametry funk-

cji dyskryminacji powinny więc być często szacowane od nowa, a tego się przeważnie nie robi.

### Metody wielokryterialne

**O**d początku lat dwudziestych polskie banki zaczęły stosować różne odmiany metod wielokryterialnych, nazywając je chętnie metodami punktowymi.

Aby zastosować metodę punktową należy:

- wybrać odpowiednie kryteria oceny podmiotu gospodarczego (finansowe, rynkowe, techniczno-organizacyjne, socjalne itp.),
- ustalić odpowiednie wagi dla poszczególnych kryteriów (proces rangowania kryteriów),
- ustalić warunki brzegowe (wielkości graniczne dla poszczególnych kryteriów),
- podsumować wyniki cząstkowe (uzyskane dla poszczególnych kryteriów) i dokonać całościowej oceny przedsiębiorstwa, najczęściej opierając się na wyznaczonych wcześniej przedziałach punktowych.

W bankach najczęściej metoda punktowa jest wykorzystywana w wielofazowym procesie oceny, w którym pozytywna ocena uzyskana przez przedsiębiorstwo w jednej fazie, stanowi podstawę do jego oceny w następnej, o czym była już mowa wcześniej.

Metody wielokryterialne stanowią niewątpliwie postęp w stosunku do klasycznej analizy wskaźnikowej,<sup>4)</sup> ponieważ:

- pozwalają na uwzględnienie nie tylko kryteriów o charakterze mierzalnym, ale również i niemierzalnym,
- umożliwiają ocenę na podstawie wielu kryteriów, z czego się najczęściej rezygnuje w najbardziej klasycznych rodzajach oceny,
- następuje daleko idąca standaryzacja metod oceny, umożliwiającą uzyskanie wyników relatywnie szybko.

Jednocześnie jednak występują istotne niebezpieczeństwa w stosowaniu tych metod. Polegają one na tym, że:

- w ocenie zastosowany zostanie niewłaściwy lub zbyt ubogi zestaw kryteriów,
- wagi przyjęte dla poszczególnych kryteriów spowodują zbyt duży wpływ określonych kryteriów na ostateczny wynik i zbyt mały wpływ innych kryteriów,
- subiektywne okażą się oceny punktowe zastosowane przez decydentów, oceniających różne sfery działania konkretnego przedsiębiorstwa.

Problemem jest tu więc nadmierny subiektywizm metod oceny. Istnieje jednak i tutaj możliwość uzyskania pożądanej zmienności kryteriów, zmienności wag, w zależności od występujących uwarunkowań gospodarczych, profilu działalności przedsiębiorstwa, oraz zmian w zawartości poszczególnych etapów oceny przedsiębiorstwa.

### Model Triada

**J**edną z nowych propozycji idących w kierunku całościowej oceny przedsiębiorstwa jest model Triada<sup>5)</sup>. Punktem wyjścia przy budowie tego modelu jest zaobserwowany w dotychczasowych systemach ocen brak układu odniesienia. Problem więc polega na tym, że każde przedsiębiorstwo



jest dobre lub złe, jednak w dużym stopniu relatywnie – na tle innych przedsiębiorstw.

Podstawowym założeniem przyjętym w modelu Triada jest założenie, iż bank posiada w miarę pełny zbiór informacji o każdym kredytowanym przez siebie podmiocie gospodarczym, dysponuje zestawem wskaźników charakteryzujących dany podmiot, przedsiębiorstwa mogą być pogrupowane w klasy, m.in. wg systemu EKD – Europejskiej Klasyfikacji Działalności.

Przyjmuje się też założenie, że bank dysponuje wskaźnikami oceny poszczególnych sektorów gospodarki.

W ocenie przedsiębiorstwa stosowane są wskaźniki: ● rentowności, ● płynności, ● sprawności działania, ● zadłużenia.

Dokonywane są porównania między różnymi przedsiębiorstwami, a użycie tych samych wskaźników w procesie oceny ułatwia przeprowadzenie oceny porównawczej przedsiębiorstw.

Przyjmuje się założenie, że analiza zachowania przedsiębiorstw kredytowanych przez bank, ich gotowość do spłaty zaciągniętego kredytu, daje bankom wskazówki co do trafności podejmowanych decyzji kredytowych. Oceniając bowiem zachowanie i wyniki działania przedsiębiorstw podobne do zachowania przedsiębiorstwa, którego zdolność kredytową bank chce ocenić, bank uzyskuje, z pewnym prawdopodobieństwem, odpowiedź na pytanie, czy należy czy też nie należy kredytować to przedsiębiorstwo.

Analiza porównawcza przeprowadzona jest na trzech ścieżkach:

I ścieżka – poszukiwanie przedsiębiorstw podobnych do przedsiębiorstwa – kandydata, biorąc za punkt wyjścia zbiór mierników przyjętych do określania zdolności kredytowej;

II ścieżka – poszukiwanie przedsiębiorstw wykazujących podobieństwo z punktu widzenia wybranych wskaźników oceny przedsiębiorstwa, uznanych za najważniejsze, jeśli chodzi o diagnozę bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa;

III ścieżka – poszukiwanie przedsiębiorstw charakteryzujących się podobieństwem struktury bilansu i struktury rachunku wyników. Przedsiębiorstwa różniące się wielkością, o różnym potencjale ekonomicznym, różnej specyfice, mogą mieć podobną strukturę bilansu i rachunku wyników.

Na każdej z wybranych ścieżek będą znajdowały się przedsiębiorstwa podobne, ze względu na przyjęte kryteria, do przedsiębiorstwa – kandydata.

Te przedsiębiorstwa, które są podobne do przedsiębiorstwa-kandydata z punktu widzenia wszystkich trzech grup kryteriów, reprezentują konkretną zdolność kredytową.

Na tej podstawie można określić, jakie ryzyko wiąże się z udzieleniem określonego przedsiębiorstwu kredytu oraz jakie warunki powinny być spełnione przez to przedsiębiorstwo, aby mogło ono otrzymać kredyt.

Jednocześnie można przedsiębiorstwo ocenić w porównaniu do: ● najlepszego przedsiębiorstwa kredytowanego przez dany bank, ● przedsiębiorstwa spełniającego minimalne wymagania stawiane przez

bank, ● wyników sektora gospodarczego, w którym znajduje się badany podmiot.

W ten sposób uzyskujemy odpowiedzi na trzy pytania: ● Jak daleko od najlepszego podmiotu gospodarczego znajduje się przedsiębiorstwo – kandydat do kredytowania. ● Jak daleko znajduje się podmiot gospodarczy spełniający minimalne wymagania stawiane przez bank. ● Jak daleko wyniki gospodarcze uzyskiwane przez badany podmiot plasują się w porównaniu ze średnimi wynikami sektora, w którym on funkcjonuje.

To wielostronne porównanie danego podmiotu gospodarczego zwiększa dokładność jego oceny, a przez to również i trafność podejmowanych przez bank decyzji.

### Algorytm genetyczny

**D**o oceny zdolności kredytowej można zastosować również narzędzia charakterystyczne dla zaawansowanej informatyki, m.in. algorytmy genetyczne. Algorytmy genetyczne są to algorytmy poszukiwawcze, których działanie oparto na procesach doboru naturalnego i mechanizmach dziedziczności.

Twórcą teorii był J.H. Holland, który wcześniej zainteresował się dokonywanymi przez biologów komputerowymi symulacjami procesów genetycznych<sup>6)</sup>.

Nie omawiając dokładnie mechanizmów funkcjonowania algorytmów genetycznych, można jedynie wspomnieć, że genetyczne algorytmy klasyfikacyjne można zastosować w systemie oceny kredytobiorców przez bank. Stworzony dzięki zastosowaniu algorytmu genetycznego system klasyfikacyjny będzie wówczas, na podstawie określonych kryteriów, klasyfikował klientów banku, ułatwiając podjęcie decyzji o przyznaniu kredytu bankowego. Szczególne znaczenie ma zastosowanie algorytmu genetycznego w procesie podejmowania decyzji o kredytowaniu osób fizycznych, ponieważ bank ma tu najczęściej do czynienia z bardzo różnymi rodzajami klientów, a więc wystąpić może znaczna zmienność kryteriów, według których oceniane będą poszczególne grupy klientów banku.

Zastosowanie genetycznego systemu klasyfikacyjnego umożliwia skracanie czasu między złożeniem wniosku kredytowego przez kredytobiorcę a podjęciem decyzji o udzieleniu kredytu, co jest niezwykle ważne w warunkach coraz ostrzejszej walki o klienta. Genetyczny system klasyfikacyjny jest w stanie „wyprodukować” również tego typu kryteria oceny, które do tej pory nie były brane pod uwagę w systemie oceny zdolności kredytowej klientów.

System klasyfikacyjny wymaga dużej ilości danych historycznych, często takich danych nie ma lub są niekompletne. Stąd też efektywne zastosowanie algorytmu w bankach wymaga przygotowania solidnej bazy informacyjnej z wielu lat, co powoduje, iż, jak do tej pory, możliwości wykorzystania algorytmu genetycznego przez banki są niewielkie.

Istnieje możliwość „wkomponowania do systemu” nie tylko obiektywnych, często liczbowych cech określających danego klienta banku, ale również i cech wprawdzie subiektywnych, które jednak mogą mieć spore znaczenie przy ogólnej ocenie wiarygodności poten-



cialnego klienta. Ważna jest wtedy interpretacja i ocena wziętych pod uwagę subiektywnych cech klienta.

Istotne jest to, że genetyczny system klasyfikacyjny pozwala na znajdowanie określonych zależności między cechami opisującymi klienta a jego zdolnością kredytową.

### Systemy hybrydowe

**Z**aaawansowana informatyka wykorzystuje nie tylko algorytmy genetyczne, ale również sieci neuronowe.

Zastosowanie samych sieci neuronowych do oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa jest niemożliwe, ponieważ sieci neuronowe dobrze rozpoznają zależności występujące pomiędzy różnymi zjawiskami, znacznie gorzej natomiast radzą sobie z objaśnianiem sposobu dojścia do określonych decyzji. Z kolei systemy ekspertowe właśnie mogą dostarczać informacji na temat sposobu dojścia do określonych decyzji. Dlatego też system hybrydowy, łączący w sobie zalety sieci neuronowych i systemu eksperckiego, jest uważany za udane rozwiązanie, umożliwiające wykorzystanie sieci neuronowych do podejmowania decyzji kredytowych. Do celów prognozowania z kolei stosowane są systemy hybrydowe wykorzystujące sieci neuronowe i algorytm genetyczny<sup>7)</sup>.

Dotychczasowe niewielkie zastosowanie praktyczne systemów hybrydowych wiąże się z tym, że stanowią one istotną nowość i stąd ich zastosowanie napotyka na szereg barier, do których należy zaliczyć:

- zbyt wysoki zakres dotychczasowego testowania praktycznego tych systemów,
- niedostateczna znajomość tych systemów, nie tylko wśród kadry kierowniczej, ale również wśród informatyków,
- barierę w postaci niedoskonałej bazy danych.

System złożony z sieci neuronowej i wykorzystujący metodę ekspercką działa w następujący sposób:

- w pierwszej fazie wnioski kredytowe podlegają ocenie przez system ekspertowy. System ten odrzuca te wnioski, które byłyby odrzucone przez inspektora kredytowego w banku. Jednakże system ekspertowy działa w ten sposób, że wiedza eksperta ogranicza pole podejmowanych decyzji, wówczas gdy jego zasób wiedzy nie pozwala określić, jak należy postąpić w określonym przypadku. Dlatego też
- w drugim etapie wnioski są analizowane przez sieć neuronową, która wytwarza mechanizm pozwalający podjąć decyzję w takich przypadkach, dla których wiedza eksperta jest niedostateczna. Pozwala to na zmniejszenie zakresu błędnych decyzji wtedy, gdy dane uzyskane od potencjalnego kredytobiorcy są nietypowe.

Widzimy więc, iż następują daleko idące przemiany w metodach oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw, a więc *de facto* i w metodach, jakie przedsiębiorstwo może zastosować do własnej samooceny. W coraz większym stopniu podstawowe zasady oceny przedsiębiorstwa wiążą się z:

- możliwością uzyskania jak najpełniejszego obrazu przedsiębiorstwa, a to oznacza nie tylko zwiększenie liczby kryteriów, ale również i przywoływanie w coraz większym stopniu kryteriów o charakterze niemierzalnym i trudno mierzalnym, które stają się co-

raz bardziej istotne w kompleksowym, wieloaspektowym systemie oceny przedsiębiorstwa;

- zwiększoną presją na szybkość otrzymanych wyników. Wzrastająca ilość informacji potrzebnych do dokonania oceny przedsiębiorstwa, często konieczność szybkiej klasyfikacji i przetworzenia tych informacji, skłaniają do zastosowania techniki komputerowej. Jeśli jeszcze również można stworzyć system, który generuje dodatkowe kryteria, tak jak algorytm genetyczny (o ile oczywiście zachodzi taka potrzeba), i jest w stanie przeanalizować przypadki, które nie należą do typowych, i dzięki temu rozpracowanych decyzyjnie (systemy hybrydowe), to stanowi to zachętę do skorzystania z narzędzi zaawansowanej informatyki;

- logiczną konsekwencją wieloaspektowości w systemie oceny przedsiębiorstwa są próby oceny podejmowane z różnych punktów odniesienia. System Triada jest przykładem takiego spojrzenia na wyniki działania przedsiębiorstwa, które uwzględnia zarówno średni poziom reprezentowany przez sektor, w którym przedsiębiorstwo się znajduje, jak i nieuchronną rozbieżność wskaźników i wyników działalności uzyskiwaną przez przedsiębiorstwa znajdujące się w portfelu kredytowym banku.

Można postawić hipotezę, że w niedalekiej przyszłości metody oceny przedsiębiorstwa stosowane przez bank, których wykorzystanie pozwala prawidłowo określać zdolność kredytową przedsiębiorstwa oraz metody samooceny stosowane przez przedsiębiorstwa, będą się upodabniać. W obu przypadkach chodzi bowiem o to samo – rzetelną ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa dzisiaj i w przyszłości.

Jerzy Róžański

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Ch. W. SMITHSON, C.W. SMITH Jr, D.S. WILFORD, *Zarządzanie ryzykiem finansowym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 16–21.
- <sup>2)</sup> A. HIAM, *Dyrektor zarządzający*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 15–17.
- <sup>3)</sup> J. GAJDKA, D. STOS, *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstwa*, pod red. R. BOROWIECKIEGO, TNO-iK, AE, Kraków 1996, s. 56–65.
- <sup>4)</sup> J. RÓŻAŃSKI, *W stronę wielokryterialnych metod oceny opłacalności inwestycji*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1999.
- <sup>5)</sup> D. STRAHL, *Analiza porównawcza jako strategia kredytowa banku*, „Bank i Kredyt” 1–2/1997.
- <sup>6)</sup> J. PAPIŃSKA-KACPEREK, *Zastosowanie algorytmu genetycznego w systemie klasyfikacyjnym wspomagającym proces podejmowania decyzji na przykładzie badania zdolności kredytowej osób fizycznych*, praca doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000 r.
- <sup>7)</sup> B. MATUSIAK, *System hybrydowy wspomagający proces prognozowania zużycia energii w warunkach powstającego konkurencyjnego rynku energii*, praca doktorska, UŁ, Łódź 2001 r.

Autor: dr hab., Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego.

*Agnieszka Natasza Duraj*

# Próba uogólnienia badań empirycznych nad czynnikami realizacji polityki wypłat dywidendy przez giełdowe spółki akcyjne (I)

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych weryfikacji hipotez badawczych dotyczących czynników realizacji polityki wypłat dywidendy przez spółki akcyjne notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie SA. Problem analizy czynników wypłat dywidendy należy do kwestii zasadniczych ze względu na metodologiczne wymagania odnoszące się do poprawności, obiektywności i reprezentatywności badań empirycznych. Spełnienie tych warunków nie jest kwestią łatwą, chociaż konieczną. Z tego względu badaniami objęto wszystkie spółki giełdowe działające na rynku podstawowym w okresie od 1991 do 1999 r. i sformułowano dwanaście hipotez badawczych, które zostały poddane weryfikacji za pomocą analizy korelacji.

Realizacja polityki wypłat dywidendy jest konsekwencją jej uchwalenia przez walne zgromadzenie akcjonariuszy. Stanowi ona rezultat oddziaływania wielu odmiennych czynników, spośród których dotychczasowe osiągnięcia przedsiębiorstwa winny posiadać istotny wpływ. Wypłata dywidendy jest bowiem tym działaniem spółki, które prowadzi do zmniejszenia wartości kapitału samofinansowania przedsiębiorstwa i wynika z przyjętej strategii wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Strategia ta winna opierać się na trwałym wzroście efektywności działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, zachowaniu płynności finansowej i efektywnym kształtowaniu struktury kapitału.

Efektywność działalności operacyjnej uznać należy za zasadniczą podstawę i warunek funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest ona wypadkową wielu zmiennych zależnych i niezależnych od przedsiębiorstwa, które wpływają na kształtowanie się wartości przychodów ze sprzedaży, rentowności sprzedaży, rentowności operacyjnej i płynności finansowej. Pomyślność działań w sferze operacyjnej przedsiębiorstwa pozwala na podejmowanie i realizację polityki kształtowania rozmiarów i struktury kapitału oraz podziału zysku netto.

Przyjęte w artykule tego rodzaju relacje między działalnością operacyjną, inwestycyjną i finansową przedsiębiorstwa posiadają charakter sprzężeń zwrotnych. Poznanie zatem ich związku korelacyjnego z wypłatą dywidendy stanowić może próbę pełniejszego rozpoznania realizowanej polityki dywidendy przez polskie spółki giełdowe.

Na potrzeby realizacji celów artykułu przyjęto zadanie zweryfikowania dwunastu hipotez badawczych,

które wiążąc się ze sobą mogą pozwolić na pełniejsze rozpoznanie dotychczasowej polityki dywidendy prowadzonej przez polskie spółki giełdowe oraz stworzyć podstawę do późniejszych uogólnień nad formułowaniem, kształtowaniem i realizacją tej polityki. Hipotezy te w czterech przypadkach posiadają charakter pełniejszej analizy czynników determinujących politykę wypłat dywidendy w polskich giełdowych spółkach akcyjnych. W takich przypadkach posiadają one postać podwójnych twierdzeń (hipoteza 6, hipoteza 9 oraz hipoteza 10). W przypadku hipotezy 8 występują trzy twierdzenia. Zmierzają one do wykazania wpływu zmiany struktury kapitału na rentowność, będącą jedną z determinant realizacji polityki wypłat dywidendy.

Nie ulega wątpliwości, że tak rozległe podejście do analizy czynników realizacji wypłat dywidendy może być przedmiotem dalszych pogłębionych badań naukowych nad tym problemem.

## Specyfikacja i opis hipotez roboczych

- 1) Spółki o wysokiej dynamice przychodów ze sprzedaży wypłacają wyższe dywidendy.
- 2) Wzrostowi przychodów netto ze sprzedaży towarzyszy wzrost zysku na działalności operacyjnej.
- 3) Zysk netto na jedną akcję zależy w dużym stopniu od osiągniętego zysku na działalności operacyjnej.
- 4) Spółki o wysokich wskaźnikach wzrostu zysku na działalności operacyjnej realizują najczęściej politykę stałej stopy wypłat dywidendy.
- 5) Spółki o wysokim udziale kapitału zakładowego w wartości kapitału własnego częściej realizują politykę wypłat dywidendy (wzrostowi udziału kapitału zakładowego w wartości kapitału własnego towarzyszy wzrost wypłat dywidendy).
- 6) Wzrostowi współczynnika zadłużenia towarzyszy wzrost:
  - a) wypłaconej dywidendy,
  - b) stopy wypłat dywidendy.
- 7) Płynność finansowa podwyższona nie zależy od wypłat dywidendy
- 8) Wzrost wskaźnika zadłużenia wpływa pozytywnie i silnie na wzrost:
  - a) zysku netto na jedną akcję,
  - b) współczynnika rentowności majątku całkowitego (ROA),
  - c) współczynnika rentowności kapitału własnego (ROE).



- 9) Kwota wypłacanej dywidendy zależy zarówno od rentowności aktywów jak i rentowności kapitału własnego przedsiębiorstwa. Jednak w większym stopniu zależy od:
  - a) rentowności aktywów aniżeli od
  - b) rentowności kapitału własnego.
- 10) Stopa wypłacanej dywidendy zależy w większym stopniu od:
  - a) rentowności aktywów aniżeli od
  - b) rentowności kapitału własnego.
- 11) Wzrostowi wydatków z tytułu działalności inwestycyjnej towarzyszy spadek udziału wypłaconych dywidend z zysku netto.
- 12) Spółki o stabilnej marży zysku operacyjnego najczęściej realizują politykę stałej kwoty wypłat dywidendy, zaś spółki realizujące małą marżę zysku operacyjnego prowadzą politykę zerowej stopy wypłat dywidendy.

Przyjęte hipotezy badawcze znajdują swoje uzasadnienie w założeniach o istnieniu wieloczynnikowych i przenikających się determinantach polityki dywidendy.

Wysoka dynamika przychodów ze sprzedaży powodować może osiąganie przez spółkę wyższego zysku netto. Walne zgromadzenie spółki akcyjnej osiągającej dodatni wynik finansowy (zysk netto) zobowiązane jest do dokonania jego podziału. Zysk netto przeznaczany jest na tworzenie kapitału zapasowego, kapitału rezerwowego, rezerw, nagród dla załogi, funduszu świadczeń socjalnych, tantiem, zysku zatrzymanego oraz dywidend. Stąd też można spodziewać się, iż wyższej dynamice przychodów ze sprzedaży towarzyszyć będzie wyższa kwota dywidendy wypłacana przez spółkę. Twierdzenie takie zawarte jest w hipotezie 1.

Wysokość przychodów netto ze sprzedaży określa wielkość zysku na działalności operacyjnej spółki, co pozwala domniemywać, iż wzrostowi wysokości przychodów netto ze sprzedaży towarzyszyć będzie wzrost zysku na działalności operacyjnej (hipoteza 2).

Wysokość zysku na działalności operacyjnej, jak również wysokość przychodów i kosztów finansowych, zysków i strat nadzwyczajnych oraz obowiązkowych obciążeń wyniku finansowego wpływają na wysokość wygenerowanego przez przedsiębiorstwo zysku netto. Można zatem sądzić, iż im wyższy zysk na działalności operacyjnej, tym wyższa będzie kwota osiągniętego przez spółkę zysku netto oraz zysku netto na jedną akcję. Stwierdzenie to stanowi treść hipotezy 3.

Kolejna hipoteza przyjęta na potrzeby niniejszej rozprawy – hipoteza 4 – wiąże kategorię zysku na działalności operacyjnej ze stopą wypłaconej dywidendy.

W hipotezie 5 badana jest zależność udziału kapitału akcyjnego w kapitale własnym i kwoty wypłaconej dywidendy. Na potrzeby artykułu wysunięto przypuszczenie, iż wzrostowi udziału kapitału akcyjnego w kapitale własnym towarzyszy wzrost kwoty wypłaconej dywidendy. Przypuszcza się zatem dodatnie skorelowanie cech analizowanej zależności. Mimo iż kategoria kapitału akcyjnego w kodeksie spółek handlowych została zastąpiona kategorią kapitału zakładowego, to jednak w przeprowadzonych badaniach empirycznych będzie używane sformułowanie „kapitał akcyjny”, gdyż w danych obejmujących okres od 1994 do 1999 r. nie występowała kategoria „kapitał zakładowy”, która obowiązuje od 2000 r.

W hipotezie 6, podobnie jak w hipotezie 8, analizie został poddany współczynnik zadłużenia. W hipotezie 6 analizie został poddany związek współczynnika zadłużenia i kwoty wypłaconej dywidendy (hipoteza 6a), jak również związek współczynnika zadłużenia i stopy wypłaconej dywidendy (hipoteza 6b). W przypadku obu wymienionych zależności przyjęte zostało przypuszczenie o dodatnim skorelowaniu cech tych związków.

Konstrukcja hipotezy 7 polega na przyjęciu przypuszczenia o istnieniu braku korelacji pomiędzy współczynnikiem podwyższonej płynności a kwotą wypłaconej dywidendy.

Hipoteza 8 stanowi dalsze rozwinięcie analizy czynnikowej współczynnika zadłużenia. W hipotezie 8 współczynnik zadłużenia wiązany jest z trzema wielkościami: zyskiem netto na akcję (hipoteza 8a), współczynnikiem rentowności aktywów (hipoteza 8b) oraz współczynnikiem rentowności kapitału własnego (hipoteza 8c). We wszystkich trzech wymienionych zależnościach podejrzewane jest występowanie dodatniego skorelowania zmiennych o znaczącej sile.

Hipoteza 9 wiąże kwotę wypłacanej dywidendy przez przedsiębiorstwo ze współczynnikiem rentowności aktywów (ROA) (hipoteza 9a) oraz ze współczynnikiem rentowności kapitału własnego (ROE) (hipoteza 9b). Współczynnik rentowności aktywów oznacza stosunek zysku netto do wartości aktywów ogółem i mierzy efektywność aktywów w tworzeniu zysku, natomiast współczynnik rentowności kapitału własnego ilustruje zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysku z każdej zaangażowanej złotówki kapitału własnego akcjonariuszy. Można postawić hipotezę, iż kwota wypłacanej dywidendy zależy w większym stopniu od rentowności aktywów aniżeli od rentowności kapitału własnego. Weryfikacja hipotezy o silniejszej zależności wypłaconej dywidendy od rentowności całkowitych aktywów będzie polegać na zwykłym porównaniu w czasie i przestrzeni współczynników korelacji rang Spearmana. W podobny sposób została poddana analizie hipoteza 10, przedstawiająca zależność między stopą wypłacanej dywidendy a współczynnikiem rentowności aktywów (hipoteza 10a) oraz zależność między stopą wypłaconej dywidendy a współczynnikiem rentowności kapitału własnego (hipoteza 10b). Można postawić hipotezę, iż stopa wypłacanej dywidendy zależy w przede wszystkim od rentowności majątku całkowitego.

Wysokość wydatków z tytułu działalności inwestycyjnej określa wielkość zysku netto, jaki pozostał do podziału. Można podejrzewać, że wzrost wydatków z tytułu działalności inwestycyjnej spowoduje mniejszą możliwość rozdysponowania zysku netto na wypłatę dywidendy dla akcjonariuszy. Zatem należy sądzić, że wzrost tych wydatków winien powodować spadek stopy wypłaconej dywidendy. Twierdzenie takie zawarte jest w hipotezie 11.

Ostatnia, dwunasta hipoteza badawcza, zamykająca krąg rozważań o realizacji polityki dywidendy w spółkach akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie SA, wiąże marżę zysku operacyjnego ze stopą wypłaconej dywidendy.

*Agnieszka Natasza Duraj*

*Iga Rudawska*

# Prorynkowa orientacja jednostek opieki zdrowotnej – jej wyznaczniki, bariery i perspektywy adaptacji na polskim rynku usług medycznych

Rynek usług medycznych w rozumieniu klasyków ekonomii z pewnością nie jest „wolnym rynkiem”. W żadnym zresztą demokratycznym kraju nie wysuwa się postulatów całkowitego podporządkowania sektora zdrowia „niewidzialnej ręce rynku”<sup>1)</sup>. Zdrowie jest dobrem tyleż prywatnym co publicznym – naturalnie więc opiekę zdrowotną wpisuje się do katalogu zadań publicznych<sup>2)</sup>. Nie wyklucza to prorynkowej orientacji jednostek opieki zdrowotnej rozumianej jako uznanie pewnych reguł postępowania na rynku, których aplikacja przyczynić się może do realizacji wartości nadrzędnych, takich jak sprawiedliwość w dostępie do usług.

Organizację rynku usług medycznych w obecnym kształcie charakteryzuje rozdzielanie funkcji nabywcy od funkcji wytwórcy usług zdrowotnych. W tym celu powołano pośredniego dysponenta środków publicznych w postaci regionalnych i branżowych kas ubezpieczenia zdrowotnego. Funkcja wytwórców usług należy natomiast do publicznych i niepublicznych ZOZ-ów oraz do prywatnych gabinetów lekarskich. Rozdzielenie wyżej wspomnianej funkcji wymaga zaistnienia niejako dwóch rynków wewnętrznych, dlatego też układ ten określany jest często dla uproszczenia rynkiem wewnętrznym<sup>3)</sup> (rys. 1.).

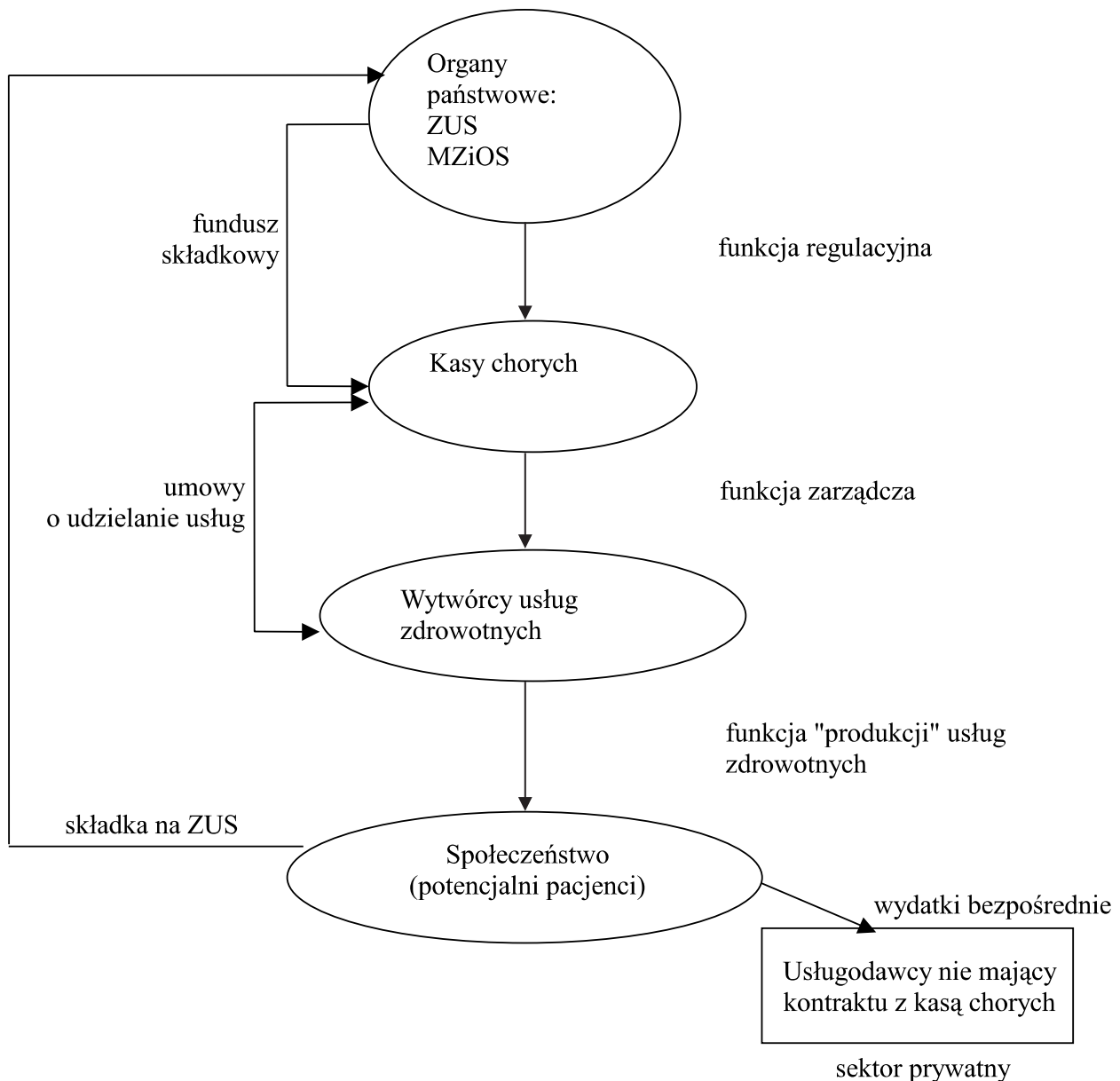
## Od orientacji produktowej ku prorynkowej

**W**prowadzone przez reformę nowe rozwiązania organizacyjne stały się bodźcem do zmian w funkcjonowaniu jednostek opieki zdrowotnej na rynku. Nie oceniając ich praktycznych walorów należy stwierdzić, iż zapoczątkowały one niespotykane wcześniej warunki do „urynkowienia” orientacji podmiotów świadczących usługi zdrowotne w sektorze publicznym. W szczególności chodzi tu o mechanizmy konkurencji i wyboru oraz o zwiększenie swobody decyzyjnej. W następstwie ich działania jednostka opieki zdrowotnej przestała być podmiotem bezwzględnie zależnym od nadrzędnego organu administracji zdrowotnej. Niegospodarność nie tylko zaczęła być pojęciem zauważanym i używanym. Stała się sprawą bezpośrednio dotyczącą konkretnego podmiotu i determinantą jego bytności na rynku. Wzrost samodzielności finansowej podmiotów na-

żył na ich dyrektorów konieczność poszukiwania nowych źródeł finansowania. Uznane za priorytet dążenie do osiągania efektywności działania skłania z kolei do zmiany struktury zasobów będących w dyspozycji: racjonalizacji zatrudnienia, eliminacji nie wykorzystanych środków, *outsourcingu*. Restrukturyzacja ma objąć również strukturę świadczeń. Warunkiem koniecznym do jej przeprowadzenia jest oparcie się na sygnałach płynących z otoczenia, mówiących o potrzebach zdrowotnych obsługiwanej populacji. Ich rozpoznanie nakłada z kolei imperatyw systematycznego przeprowadzania badań rynku.

Rynek usług medycznych, choć różniący się od „rynku czystego”, stwarza możliwości dla rozwoju konkurencji. Ta z kolei wymusza na jednostkach opieki zdrowotnej większą dbałość o jakość oferowanych usług i traktowanie ich w kategoriach produktu, który również w zależności od swych walorów zdobędzie, bądź nie zdobędzie swojego odbiorcę. Usługa medyczna coraz rzadziej postrzegana jest jako konieczność, przykra procedura, której pacjent musi się poddać. Zmieniają się metody wykonywania usługi i zakres dostępnych sposobów leczenia (będące zdobyczą technologii medycznych – nowoczesna aparatura diagnostyczna i terapeutyczna, bezinwazyjna interwencja). Pacjent – przy założeniu istnienia jego świadomości konsumenckiej – staje się aktywnym uczestnikiem rynku, swoistym klientem. Abstrahując od przypadków nagłej potrzeby ratowania zdrowia i życia ludzkiego, ma on możliwość wyboru usługodawcy i miejsca świadczenia usługi. Klient nie ma bezpośredniego wpływu na kształt rdzenia usługi, może natomiast, kierując się swymi preferencjami, wybierać jej parametry komplementarne, jak zaplecze lokalowe czy gastronomiczne.

Uznanie podmiotowości pacjenta wiąże się z koniecznością reorientacji postrzegania jego roli w relacji z jednostką opieki zdrowotnej. Nie jest on bowiem jednostką chorobową, przypadkiem klinicznym, lecz osobą o określonych potrzebach i preferencjach. Orientacja prorynkowa podmiotu oferującego usługi zdrowotne oznacza nie tylko akceptację wiodącej roli pacjenta, ale przede wszystkim postrzeganie jego potrzeb w szerszej perspektywie środowiskowej. Takie podejście nawiązuje do holistycznego modelu zdro-



**Rys. 1. Organizacja rynku usług medycznych po 1989 r.**

Źródło: opracowanie własne.

wia człowieka<sup>4)</sup>. Różnorodność pacjentów wynika nie tylko z wielości chorób, których oni doświadczają. Nawet chorzy o tych samych problemach mogą charakteryzować się przykładowo odmiennym podejściem do swojego stanu ( optymizmem, pesymizmem, hipochondrią, lekkomyślnością), odmiennym poziomem edukacji zdrowotnej, innymi preferencjami co do czasu, miejsca i zakresu leczenia, a nawet innymi możliwościami finansowymi. Uwzględnianie tych różnic w działalności oferentów usług zdrowotnych oznacza odejście od masowego traktowania klienteli na rzecz segmentacji rynku. Podział rynku na względnie homogeniczne grupy odbiorców powinien należeć do sekwencji działań planowanych w jednostce opieki zdrowotnej. Planowanie stwarza bowiem możliwość organizowania aktywności według przyjętych założeń, które następnie mają stanowić punkt odnie-

sienia w procesie kontroli. Planowanie to również szansa na bardziej ekonomiczne wykorzystanie zasobów będących w dyspozycji jednostki. Chodzi tu zarówno o zasoby materialne (sprzęt, materiały medyczne), jak i niematerialne (czas, wiedza ludzka). Dzięki postępowaniu zgodnie z logiczną sekwencją uniknąć można zbędnego powielania działań, marnotrawienia czasu i energii. Daje ono także możliwość wczesnego wykrycia błędów i identyfikacji osób za nie odpowiedzialnych. Uporządkowanie działań sprzyja ponadto ustalaniu priorytetów i wynikających z nich kierunków rozwoju podmiotu. Z punktu widzenia organizacji pracy preferowany jest wtedy styl zespołowy. Jego wypracowanie i realizacja przyczynia się do doskonalenia komunikacji wewnętrznej w danym podmiocie. Ta z kolei jest nieodzownym warunkiem zintegrowania aktywności całej organizacji

**Tabela 1. Orientacja prorynkowa versus orientacja tradycyjna (produktowa) w jednostkach opieki zdrowotnej**

Wyznaczniki	Orientacja produktowa	Orientacja prorynkowa
Centrum zainteresowania	Pacjent jako przypadek medyczny, jednostka chorobowa	Pacjent jako klient o indywidualnych potrzebach
Punkt wyjścia dla działań	Zasoby do dyspozycji	Sygnały płynące z rynku
Stosunek do potrzeb zdrowotnych obsługiwanej populacji	Potrzeby przyjmowane <i>a priori</i>	Potrzeby rozpoznawane poprzez badanie rynku
Główne obszary aktywności	Leczenie	Promocja zdrowia, prewencja i terapia
Charakter działania	Nieskoordynowane, impulsywne	Planowane, zintegrowane
Cel działań	Skuteczność medyczna	Skuteczność medyczna w połączeniu z efektywnością ekonomiczną
Preferowany typ relacji z klientelą	Pasywny, minimalne zaangażowanie	Świadomy udział klienta, interakcyjny charakter kontaktów
Typ usługobiorców	Masowy	Wyodrębnione grupy poprzez segmentację rynku
Typ organizacji	Zamknięta, nieelastyczna	Otwarta, „ucząca się”

Źródło: opracowanie własne.

w kierunku rynkowym. Taka postawa stwarza bowiem korzystny grunt dla rozwoju jednostki opieki zdrowotnej zgodnie z sygnałami płynącymi z jej otoczenia.

Orientacja na rynek wymaga od jednostki opieki zdrowotnej otwartości. Otwartość rozumieć należy dwójako. Po pierwsze, jako gotowość jednostki do modyfikacji swych działań wraz ze zmianami zachodzącymi na rynku (swoista elastyczność). Po wtóre, jako deklarację chęci „uczenia się”, a więc ciągłego nabywania i doskonalenia umiejętności adaptacyjnych oraz kształtowania szeroko pojętej kultury organizacji.

Zasygnalizowane wyznaczniki orientacji prorynkowej znacząco różnią się od tej ciągle jeszcze praktykowanej w większości placówek opieki zdrowotnej. Orientację tę określić można mianem produktowej ze względu na koncentrowanie się usługodawców na usłudze związanej z daną jednostką chorobową, a nie na potrzeby klienta-pacjenta. Jak słusznie twierdzi marketingowy guru Ph. Kotler : „takie organizacje zbyt często spoglądają w lustro, podczas gdy powinny wyglądać przez okno”<sup>5)</sup>. Analiza komparatywna obu orientacji prezentowana jest w tabeli 1.

### Hamulce rzeczywistości i stymulatory przyszłości dla orientacji prorynkowej

**W**drożenie tak zdefiniowanej orientacji prorynkowej w rodzimych jednostkach opieki zdrowotnej napotyka na szereg czynników hamujących. Jednym z nich jest bariera wiedzy, przed którą stają zarządzający wspomnianymi podmiotami. Część kadry w ogóle nie dostrzega konieczności wprowadzania zmian, inni nie dysponują dostatecznymi wiadomościami i umiejętnościami, by je przeprowadzić. Brak doświadczenia wynika zarówno z nieist-

nienia tradycji stosowania podejścia rynkowego w sektorze zdrowia, jak i uwarunkowań poprzedniego systemu, negujących filozofię działania tego typu. Indoktrynacja minionego ładu pozostawiła w mentalności starszej generacji administratorów jednostek opieki zdrowotnej swoisty opór wobec zmian. Ówczesne, zawężone pole decyzji, jak i sama procedura ich podejmowania sprzyjały wyrobieniu postawy konformistycznej, która obecnie z trudnością podlega modyfikacji. Wdrażaniu orientacji prorynkowej nie sprzyja również słabość metodologii. Można wprawdzie korzystać z metod wypracowanych w państwach wysoko rozwiniętych, jednak każdy model funkcjonowania rynku usług zdrowotnych cechuje jemu tylko dana specyfika, którą należy uwzględnić przy organizowaniu działań.

Znaczące ograniczenie w adaptacji orientacji prorynkowej stanowi słaba baza informacyjna. Jej słabość dotyczy zarówno strony technicznej, jak i merytorycznej. Pierwsza z nich polega na bardzo nisko rozwiniętej informatyzacji całego systemu pozyskiwania danych rynkowych. Większość jednostek w ramach konkretnych ZOZ-ów nie prowadzi spójnej polityki pozyskiwania informacji z wykorzystaniem zsynchronizowanych narzędzi informatycznych. Drożność przepływu informacji jest więc niedostateczna i niedoskonała, a w wielu przypadkach wręcz nie istnieje. Po wtóre, słabość bazy informacyjnej wynika z niskiej jakości samej informacji<sup>6)</sup>. Brakuje rzetelnych danych, bez których jednostka opieki zdrowotnej nie jest w stanie „otworzyć się na rynek”. Chodzi tu o informacje dotyczące obsługiwanej populacji, jej parametrów epidemiologicznych i rzeczywistych potrzeb zdrowotnych oraz oczekiwań i preferencji. Podobne luki informacyjne dotyczą jakości oferowanych usług oraz ostatecznych ich efektów, tzn. wpływu świadczeń na wskaźniki zdrowia.

W poprzednim modelu organizacji sektora zdrowia pozycja jednostek opieki zdrowotnej zależna była od organu administracji, z reguły wojewody. Nie istniał więc rynkowy układ odniesienia i powiązania z innymi usługodawcami. Dziś, kiedy otoczenie rynkowe nazwać można turbulentnym, badanie własnej pozycji w odniesieniu do innych podmiotów nie należy do powszechnych wśród jednostek opieki zdrowotnej. W tych warunkach najbardziej pilną potrzebą wydaje się pokonanie luki edukacyjnej. Kadra kierownicza dysponująca nawet odpowiednimi środkami finansowymi nie będzie w stanie zmienić stylu zarządzania podległą jednostką, jeśli nie opanuje prawideł orientacji prorynkowej. Za sprawą wzrostu stopnia niezależności podmiotów od decyzji organów centralnych rośnie znaczenie pozycji menedżerów. Od ich umiejętności i gotowości do wprowadzania zmian w dużym stopniu zależy tempo i jakość procesu reorientacji filozofii działania podmiotów na rynku usług zdrowotnych. W związku z tym warunkiem koniecznym jest profesjonalizacja zarządzania – odejście od czysto medycznego spojrzenia na jednostkę opieki zdrowotnej na rzecz perspektywy ekonomicznej. Od kadry kierowniczej wymagać należy umiejętności stosowania miar efektywności przy równoczesnym uwzględnianiu wartości tradycyjnych. Od strony prawnej natomiast należałoby sprecyzować statut menedżera samodzielnego publicznego ZOZ-u oraz zakres jego faktycznych uprawnień decyzyjnych<sup>7)</sup>.

Szansą na relatywnie szybkie wdrożenie orientacji prorynkowej jest oddolna konsolidacja jednostek opieki zdrowotnej. Taka inicjatywa umożliwiłaby współpracę podmiotów w oferowaniu kompleksowych pakietów usług dla zdefiniowanej populacji odbiorców. Co więcej, konstrukcja sieci usługodawców zwiększyłaby ich siłę przetargową w stosunku do kas chorych i zredukowała koszty<sup>8)</sup>.

Potencjalnym przyczynkiem do upowszechniania orientacji prorynkowej w publicznych jednostkach opieki zdrowotnej jest rozwój sektora prywatnego. Jego podmioty, jako te opierające swą działalność na zasadach *stricte* komercyjnych dostarczają innym uczestnikom rynku nowych wzorców postępowania, dotyczących chociażby stylu pracy, kształtowania relacji z klientelą czy aktywności *fundraisingowej*. Natomiast pod wpływem rozwoju dobrowolnych ubezpieczeń dodatkowych powinna nastąpić intensyfikacja starań usługodawców o zapewnienie i podwyższanie standardów jakości składanych ofert. Komercyjne instytucje zarządzające komplementarnymi składkami ubezpieczenia zdrowotnego podpiszą umowy tylko z tymi jednostkami, które będą w stanie zagwarantować ich klientom (z różnych segmentów rynku) wysoki poziom usług i obsługi<sup>9)</sup>.

## Zakończenie

**R**eorganizacja polskiego rynku usług medycznych, która miała miejsce w latach 90., w istotny sposób zmieniła warunki funkcjonowania jednostek opieki zdrowotnej. Chodzi tu nie tylko o zdynamizowanie ich otoczenia, ale o wprowadzenie rozwiązań, które wymuszają nowe zachowania wśród podmiotów. Konsekwencją wdrożenia sys-

temu kontraktowania usług medycznych jest pojawienie się ryzyka i niepewności działania. Liberalizacja regulacji prawnych dopuszczająca szerszy niż dotychczas udział podmiotów prywatnych oraz większą samodzielność jednostek publicznych, skłania do uwzględniania w ofertach potrzeb rynkowych obsługiwanych populacji, podwyższania jakości świadczonych usług oraz obniżania kosztów. Wzrost stopnia niezależności jednostek opieki zdrowotnej od decyzji centralnych zarządów i uzależnienie ich przetrwania i rozwoju od osiąganych wyników nakładają wymóg racjonalizacji działań.

Zaadoptowanie orientacji prorynkowej nie może być postrzegane jako panaceum na wszelkie kłopoty jednostek opieki zdrowotnej. Bez produktu-usługi wysokiej jakości i bez profesjonalnej kadry medycznej na pewno żadna z nich nie przetrwa długo na rynku. Orientacja prorynkowa może natomiast stanowić platformę rozwoju organizacji. Dostarcza ona bowiem, sprawdzonych już na polu praktyki gospodarczej, wskazówek jak funkcjonować w harmonii z sygnałami płynącymi z rynku. Od ich wysłuchania i wykorzystania w działaniu przez jednostki opieki zdrowotnej zależeć będzie, czy polski rynek usług medycznych nazwać będzie można rynkiem konsumenta.

Iga Rudawska

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Nawet Stany Zjednoczone tradycyjnie optujące za „ortodoksyjnym” mechanizmem rynkowym, w obliczu zjawiska ograniczenia dostępności usług medycznych dla szerokiej populacji redukują swe stanowisko. Państwo wprowadza różnego rodzaju rozwiązania mające zabezpieczyć dyskryminowane przez rynek grupy społeczne (programy: *Medicaid* dla najbiedniejszych i *Medicare* dla najstarszych).
- <sup>2)</sup> Por. U. REINHARDT, *Providing Access to Health Care and Controlling Costs: the Universal Dilemma*, [w:] *New Perspectives in Health Care Economics*, edited by U. REINHARDT, F. PINTO, Mediq Ltd., London, 1991, s. 14.
- <sup>3)</sup> Por. definicje rynku wewnętrznego m. in. w: M.M. SMOLEN, *Mechanizmy rynkowe a samodzielność zakładów opieki zdrowotnej*, „Antidotum” 1997, nr 2, s. 5 i nast.
- <sup>4)</sup> Model ten zwany „mandalą zdrowia” ukazuje różnorodność czynników, wśród których znajduje się człowiek i jego zdrowie. Szerzej na ten temat zob. *Promocja zdrowia*, praca zbiorowa pod red. J. KARSKIEGO, Z. SŁONSKIEJ, Sanmedia, Warszawa 1994, s. 21.
- <sup>5)</sup> Zob. Ph. KOTLER, *Marketing, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 15.
- <sup>6)</sup> Zob. J. KLICH, M. KAUTSCH, P. CAMPBELL, *Zarządzanie w opiece zdrowotnej: planowanie*, Versalius, Kraków 1998, s. 12.
- <sup>7)</sup> Podobnego domówienia wymaga pozycja organu założycielskiego, a w szczególności jego zakres kontroli.
- <sup>8)</sup> Z inicjatywą utworzenia sieci prywatnych szpitali wystąpiła poznańska spółka Szpitale Prywatne Korvita i Sawa Investment Group. Natomiast spółka Medycyna Rodzina planuje stworzenie ogólnopolskiej sieci prywatnych poradni. Zob. J. HOFMAN-WISNIEWSKA, *Słabe zdrowie prywatyzacji*, „Businessman Magazine”, 2000, nr 11, s. 52–53.
- <sup>9)</sup> Według badań Pentora osoby deklarujące wybór prywatnej kasy chorych kierowałyby się przede wszystkim jakością oferowanych usług medycznych (61% badanych), ich zakresem (45%) oraz możliwością leczenia w całym kraju (45%). Zob. J. MICHALAK, U. STACHOWSKA, *Czy zlikwidowany zostanie monopol kas chorych?*, „Wprost”, 16 lipca 2000 r., s. 83.



## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

# Czego nie wiesz o podejmowaniu decyzji?

David A. Garvin, Michael A. Roberto, *What You Don't Know About Making Decisions?*, „*Harvard Business Review*”, September 2001, s. 108–116

David A. Garvin jest profesorem Harvard Business School w Bostonie.

Michael A. Roberto jest asystentem w Harvard Business School.

**P**roces podejmowania decyzji jest bodajże najważniejszą rzeczą w pracy menedżera. Od tego zależy sposób funkcjonowania firmy i ocena pracy poszczególnych decydentów. Tymczasem, można by się zdziwić, jak często kadra kierownicza podejmuje decyzje w sposób skandaliczny – nie biorąc pod uwagę wystarczającej liczby opcji, nie dopuszczając do rzetelnej ich oceny, nie dbając o to, czy dokonuje właściwego wyboru.

Powód: większość menedżerów i biznesmenów traktuje podejmowanie decyzji jak przypadek – abstrakcyjny wybór mający miejsce w określonym momencie czasu. Podejście do decyzji jest więc następujące: lider myśli o problemie i sposobach jego rozwiązania, prosi o radę współpracowników, czyta raporty, myśli jeszcze trochę, mówi „tak” albo „nie”, a organizacja zachowuje się zgodnie z jego decyzją.

Tymczasem podejmowanie decyzji to proces, którego skutki organizacja odczuwa przez tygodnie,

miesiące i lata. To proces uwzględniający historię firmy, podział władzy, aspekty polityczne, wymagający poparcia na wielu szczeblach hierarchii organizacyjnej. I kwestia podstawowa: podejmowanie decyzji, jak każdy proces, wymaga kontrolowania. Zanim więc zacznie się omawianie skutków podejmowanych decyzji, warto przyrzeć się naturze tego procesu.

### Proces podejmowania decyzji: rzecznictwo czy dociekanie?

**N**ie każdy proces podejmowania decyzji jest równie efektywny, zwłaszcza w przypadku, gdy biorą w nim udział grupy decydentów zmuszonych przedyskutować różny sposób postrzegania problemu oraz wiele opcji jego rozwiązania. W praktyce sposób podejmowania decyzji może odbywać się według dwóch scenariuszy: rzecznictwa i dociekania (patrz tab. 1). Dociekanie bazuje na otwartej postawie wobec problemu, opracowywaniu wielu alternatywnych rozwiązań, wymianie pomysłów, doświadczeń pomiędzy decydentami i wspólnym opracowywaniu dobrze przetestowanego rozwiązania. Niestety, to podejście nie jest traktowane jako naturalne, czy obowiązujące przez większość ludzi. Grupy raczej skłaniają się do podejmowania decyzji na zasadzie rzecznictwa: tak widzę problem i jego rozwiązanie i tego będę bronić. Założenie jest być może podobne: grupa ludzi usiłuje wydobyć to, co

łączy i na wspólnych założeniach wypracować rozwiązanie problemu – ale rezultaty obu podejść bardzo się różnią. Rzecznictwo zakłada bowiem walkę w ramach grupy. Nie zawsze jest to walka otwarta i uświadamiana, ale zawsze jest elementem debaty. Tymczasem model dociekania zakłada istnienie większej liczby opcji rozwiązania danego problemu. Celem nie jest tutaj **przekonanie** pozostałych członków zespołu do własnych pomysłów, ale **wypracowanie** najlepszego rozwiązania. Nawet krytyka i konflikty, stanowiące naturalną część procesu decyzyjnego nie dotyczą osób, ale spraw merytorycznych (patrz załącznik 1.).

Liderzy, chcąc podnieść jakość podejmowanych decyzji powinni zwrócić uwagę na trzy kluczowe jego elementy: konflikt, rozważa, zamknięcie.

### Konstruktywny konflikt

**K**rytyczne myślenie i żywa dyskusja zwykle prowadzą do powstawania konfliktów. Dobrą stroną konfliktu jest to, że zwykle zwraca on uwagę dyskutantów na sprawy najistotniejsze, pozwala liderom pozyskiwać dodatkowe informacje, a następnie dokonywać bardziej świadomych wyborów. Gorzej, że zły konflikt może zniweczyć cały proces podejmowania decyzji.

Konflikt zwykle występuje w jednej z dwóch form: poznawczej lub afektywnej. Konflikt poznawczy toczy się wokół spraw meryto-

Tab. 1. Dwa podejścia do podejmowania decyzji

Koncepcja podejmowania decyzji	Rzecznictwo	Dociekanie
Cel dyskusji	perswazja i <i>lobbying</i>	testowanie i ocena
Rola uczestników	rzecznicy	krytyczni myśliciele
Modele zachowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>● usiłowanie przekonania innych</li> <li>● obrona własnej pozycji</li> <li>● tłumienie słabości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● argumentacja dwustronna</li> <li>● otwartość wobec alternatyw</li> <li>● akceptacja dla konstruktywnego krytycyzmu</li> </ul>
Poglądy mniejszości	oddalone, zniechęcanie do ich wyrażania	chronione i uznawane za wartościowe
Wynik	wygrani i przegrani	poczucie wspólnej własności

Tab. 2. Strukturalizowanie debat

Podział zespołu decydentów na mniejsze grupy sprzyja większemu zaangażowaniu się w dyskusje. Zwykle w takich przypadkach stosuje się dwie techniki: „punkt – kontrapunkt” lub „intelektualny pies łańcuchowy”.

Punkt – kontrapunkt	Intelektualny pies łańcuchowy
Zespół dzieli się na dwie grupy:  Grupa A przygotowuje propozycję rozwiązania problemu wraz z podstawowymi założeniami, rekomendacjami i popartą konkretnymi danymi.  Grupa A przedstawia projekt grupie B – w formie pisemnej i ustnej.	Zespół dzieli się na dwie grupy:  Grupa A przygotowuje propozycję rozwiązania problemu wraz z podstawowymi założeniami, rekomendacjami i popartą konkretnymi danymi.  Grupa A przedstawia projekt grupie B – w formie pisemnej i ustnej.
Grupa B opracowuje jeden lub więcej alternatywnych planów działania.  Grupy spotykają się i dyskutują projekty i poszukują porozumienia co do założeń.  Bazując na wspólnych założeniach, grupy opracowują szczegółowe rozwiązanie problemu.	Grupa B przygotowuje szczegółową krytykę projektu opracowanego przez grupę B. Prezentuje ją – w formie pisemnej i ustnej – grupie A. Grupa A rewiduje swoją propozycję w zależności od uwag.  Obie grupy kontynuują wspólnie zmiany założeń projektu, aż osiągną wspólne stanowisko w tej kwestii.  Grupy pracują wspólnie nad szczegółowymi rekomendacjami.

rycznych: różnych sposobów ostrzegania problemu, różnych pomysłów na jego rozwiązanie, dochodzenia do najlepszych rozwiązań. I taki konflikt jest zdrowy, jest

podstawą dyskusji i podejmowania decyzji. Zawsze jednak konflikt związany jest z emocjami. Gorzej, jeśli złe emocje biorą górę, ludzie zaczynają zapominać o kwestiach merytorycznych i wzajemnie się zwalczają. W praktyce zdarza się, że trudno jest odseparować te dwa rodzaje konfliktu.

Aby ograniczyć negatywne skutki tego zjawiska stosuje się różne techniki. Jedną z nich jest wcześniejsze określenie norm i reguł podczas takiej dyskusji, np. dozwolone jest twarde, konfrontacyj-

ne stawianie pytań, ocenianie logiczności wypowiedzi, podważanie argumentów strony przeciwnej etc. Inna to strukturalizowanie debat (patrz tab. 2). Polega ona na dzieleniu zespołu decydentów na mniejsze grupy, a następnie konfrontowanie stanowisk i wspólne wypracowywanie rozwiązania najlepszego z możliwych.

Ponadto, aby nie dopuścić do powstania konfliktu afektywnego, prowadzący dyskusję powinni zwracać szczególną uwagę na takie problemy, jak:



### Rzecznictwo i dociekanie w praktyce

Najlepszym przykładem różnic w podejmowaniu decyzji są dwa przypadki z początkowego okresu prezydentury Johna F. Kennedy'ego: konflikt w Zatoce Świń i kryzys kubański. W obu przypadkach nad rozwiązaniem problemu dyskutowały niemal te same osoby, brane były pod uwagę te same interesy polityczne a gra toczyła się o równie wysokie stawki. Ale wyniki podjętych decyzji były krańcowo różne, ponieważ obie grupy decydentów działały według innych zasad.

Grupa dyskutująca potencjalne kroki w ramach inwazji na Kubę działała według modelu rzecznictwa. CIA naciskała bardzo na przyjęcie rozwiązań siłowych, bagatelizując ryzyko, filtrując informacje docierające do prezydenta. Ekspert z Departamentu Stanu stojący w opozycji do opinii CIA zostali odsunięci od rozmów. W rezultacie inwazja na Kubę jest uznawana za jedną z większych porażek prezydenta Kennedy'ego: nieuwzględnienie silnego oporu ze strony Kubańczyków kosztowało Stany około 100 zabitych i wielu zakładników.

Model dociekania został zastosowany w przypadku konfliktu w Zatoce Świń w 1962 r. Po porażce na Kubie Kennedy wprowadził kilka zasad obowiązujących w pracy grup decydentów.

Po pierwsze, od decydentów wymagano, aby uczestniczyli w dyskusji raczej jako sceptycy, niż jako reprezentanci poszczególnych departamentów. Po drugie, kilku osobom wyznaczono role kontrolerów, zwracających uwagę na każdą nieścisłość w myśleniu i wnioskowaniu grupy i poddających w wątpliwość jej argumenty. Po trzecie, zrezygnowano z formalnego porządku obrad, nadając dyskusji bardziej swobodny charakter.

W przypadku konfliktu w Zatoce Świń dwa niezależne zespoły przygotowały dwa różne scenariusze działań, bazujące na wielu źródłach informacji, starając się przewidzieć możliwe konsekwencje. Następnie przedstawiły swoje propozycje adwersarzom i wspólnie poszukiwały alternatywnych rozwiązań. Obie opcje zostały zaprezentowane prezydentowi. W rezultacie odpowiedź USA pozwoliła na pokojowe zakończenie kryzysu.

- język – sposób wyrażania własnych poglądów przez dyskutantów,
- zmiana koalicji – w trakcie dyskusji każdy członek zespołu powinien mieć prawo do zmiany zdania i przejścia do innego obozu,
- empatia – członkowie zespołu powinni być proszeni o postawienie się w sytuacji innych osób, reprezentujących np. inne działy czy inne stanowiska w firmie,
- przeformułowanie problemu – kiedy uczestnicy dyskusji zamykają się w swoich uprzedzeniach, warto inaczej zdefiniować problem, aby wydobyć to, co łączy, a nie to, co dzieli.

### Rozwaga

**Z**wykle w trakcie podejmowania decyzji w sposób grupowy bierze się pod uwagę wiele różnych rozwiązań, ale zwycięża tylko jedno. Najważniejszym problemem jest poczucie niedoceniaenia tych, którzy przegrali. Zadaniem lidera jest więc dać do zrozumienia części zespołu, że ich poglądy, oceny i propozycje nie zostały automatycznie pominięte,

że były brane pod uwagę na równi z innymi pomysłami.

Wielu menedżerów stawia znak równości pomiędzy zachowaniem *fair* wobec różnych koalicji z czasem udzielonym im do zaprezentowania własnego stanowiska. O wiele ważniejsze jest jednak poczucie, że lider jednakowo uważnie słuchał wszystkich opcji i rozważył je przed podjęciem decyzji.

### Zamknięcie

**K**olejną ważną kwestią jest wiedzieć, kiedy skończyć dyskusję. Tymczasem bardzo często zdarza się, że decyzje są podejmowane albo zbyt wcześnie, albo zbyt późno. Zbyt szybkie podejmowanie decyzji jest związane z grupowym myśleniem – dławieniem wszelkiej krytyki, filtrowaniem informacji, niedostatecznym rozpoznaniem problemu i wyborem rozwiązania najbardziej oczywistego. Należy więc zwracać większą uwagę na język ciała i komunikację niewerbalną dyskutantów, aby wcześniej rozpoznać niezadowolone czy niezgodę na dane rozwiązanie.

Podejmowanie decyzji zbyt późno jest związane bardzo często z podejściem rzecznictwa. Poszczególni reprezentanci różnych opcji dążą do przeforsowania swoich pomysłów i „wydyskutowania” problemu. Czasami też prowadzący dyskusję, dążąc do zachowania *fair* wobec wszystkich, nadmiernie dba o to, aby każdy miał możliwość zabrania głosu. W efekcie prowadzi to do wydłużenia debaty oraz powtarzanie tych samych uwag i opinii.

Jak widać, najważniejszym wyzwaniem w procesie podejmowania decyzji jest utrzymywanie dyskusji wokół tematu i w określonych ramach czasowych. Skuteczność tego procesu zawiera się natomiast w stwierdzeniu: „różnorodność w poradach, jedność w dowódzeniu”.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



## 47. Krajowy Zjazd TNOiK

W Toruniu – 29 września 2001 roku w Dworze Artusa a 30 września w Domu Organizatora odbył się 47. Zjazd Krajowy TNOiK.

Obradom Zjazdu przewodniczyli: prof. dr hab. Marek J. Stankiewicz, prof. dr hab. Ewa Bojar i prof. dr hab. Leszek Kiełtyka. Przewodniczący zespołu ds. Statutu i Strategii TNOiK Komisji Przedjazdowej dr Jerzy Lech Czarnota odczytał treść przyjętych przez Zjazd Uchwał: Uchwały nr 1 47. Zjazdu Krajowego TNOiK w sprawie przyjęcia zmian w Statucie TNOiK oraz Uchwały nr 2 47. Zjazdu Krajowego TNOiK w sprawie przyjęcia jednolitego tekstu Statutu TNOiK.

Wiceprzewodniczący obrad, prof. dr hab. Leszek Kiełtyka odczytał listy gratulacyjne skierowane do uczestników Zjazdu od: prof. dr. hab. Bogdana Wawrzyniaka, przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, prof. dr. inż. Wiesława Grudzewskiego – honorowego przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, członka honorowego TNOiK, dr. inż. Wojciecha Ratyńskiego, prezesa Federacji i Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, Jerzego Sablika – prezesa Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, prof. dr. hab. Zdzisława Sadowskiego – prezesa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Andrzeja Malinowskiego, prezydenta Konfederacji Pracodawców Polskich.

Gość Zjazdu – wicewojewoda kujawsko-pomorski Michał Joachimowski wręczył odznaczenia państwowe czterem działaczom TNOiK: Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski otrzymali: prof. dr hab. Jan Pyka i dr Jerzy Lech Czarnota. Złoty Krzyż Zasługi otrzymali: dr inż. Krzysztof Pałucha i dr Jan Brzóska.

Realizując wnioski Walnych Zebrań Oddziałów TNOiK i ustępującego Zarządu Głównego, Zjazd uhonorował godnością Członka Honorowego TNOiK: prof. zw. dr. hab. Henryka Bienioka, prof. zw. dr. hab. inż. Jana Szreniawskiego, prof. dr. hab. Tadeusza Stachowskiego, prof. dr. hab. Leszka Kupca, mgr. Bolesława Giryna, Tamarę Bartoszewicz, mgr. Wiesława Andrzejewskiego, mgr. Eugeniusza Kisielewskiego.

Decyzją Zarządu Głównego TNOiK medal im. Karola Adamickiego przyznano prof. dr. hab. inż. Józefowi Bendkowskiemu. Medal wraz z dyplomem wręczali: przewodniczący Głównej Rady Naukowej prof. zw. dr hab. Zbigniew Martyniak i prezes ZG TNOiK prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki. Złote i Srebrne Odznaki Honorowe TNOiK otrzymali: inż. Mieczysław Kosiba, mgr. Teresa Rzegocka-Łukasiewicz, Mirosława Dębek, Małgorzata Sarełło.

Prezes ustępującego Zarządu – prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki wystąpił z referatem programowym. Zjazd przyjął sprawozdania z działalności Zarządu Głównego, Głównej Komisji Rewizyjnej, Głównego Sądu Koleżeńskiego, Głównej Rady Naukowej i podjął uchwałę o udzielenie absolutorium ustępującemu Zarządowi Głównemu.

Zjazd podjął Uchwałę w sprawie głównych zadań Towarzystwa na lata 2001–2005. Zjazd w tajnym gło-

sowaniu wybrał Zarząd Główny TNOiK, Główną Komisję Rewizyjną, Główny Sąd Koleżeński i Główną Radę Naukową.

Na prezesa Towarzystwa został wybrany prof. zw. dr hab. RYSZARD BOROWIECKI. Nowe władze TNOiK i Główna Rada Naukowa ukonstytuowały się następująco:

### ZARZĄD GŁÓWNY TNOiK

prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – prezes ZG, mgr Włodzimierz Hausner – wiceprezes-sekretarz generalny ZG, prof. dr hab. Ewa Bojar – wiceprezes ZG, prof. dr hab. Jan Pyka – wiceprezes ZG, mgr Krystyna Juszcak – skarbnik ZG, mgr Elżbieta Jakubowska – członek Prezydium ZG, mgr inż. Stanisław Ragowski – członek Prezydium ZG, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka, dr inż. Mieczysław Ciurla, dr Jerzy L. Czarnota, prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki, dr Ewa Jabłońska-Grzelak, dr Krystyna Kubik, prof. dr hab. Jan Łukasiewicz, prof. dr hab. Bogdan Nogalski, dr Maciej Perkowski, prof. dr hab. Adam Peszko, mgr inż. Marek Pol, prof. dr hab. Ryszard Rutka, dr Jarosław Sokołowski, prof. dr hab. Marek J. Stankiewicz

### GŁÓWNA KOMISJA REWIZYJNA

mgr Andrzej Wiśniewski – przewodniczący, mgr Wiesław Pietrzak – wiceprzewodniczący, dr Iwona Posadzińska – sekretarz, dr Andrzej Jaki, dr inż. Krzysztof Pałucha

### GŁÓWNY SĄD KOLEŻEŃSKI

mgr inż. Antoni Mosingiewicz – przewodniczący, mgr Romuald Mechliński – wiceprzewodniczący, mgr Walentyna Ostapczuk – sekretarz, mgr inż. Andrzej Hanuszek, mgr Romuald Wojak

### GŁÓWNA RADA NAUKOWA

prof. dr hab. Zbigniew Martyniak – przewodniczący, prof. dr hab. Małgorzata Gableta – wiceprzewodnicząca, prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka – wiceprzewodniczący, prof. dr hab. Stanisław Marciniak – sekretarz, prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski – członek Prezydium GRN, prof. dr hab. inż. Adam S. Trembecki – członek Prezydium GRN, prof. dr hab. Henryk Bieniok, dr inż. Stanisław Błaziak, prof. dr hab. inż. Kazimierz Czopek, dr Tadeusz Gardziel, prof. dr Marek Grzybowski, prof. dr hab. Tadeusz B. Jaworski, prof. dr hab. Tadeusz Sokołowski, prof. dr hab. Stanisław Sudoł, dr hab. Jerzy Różański