

przeгляд

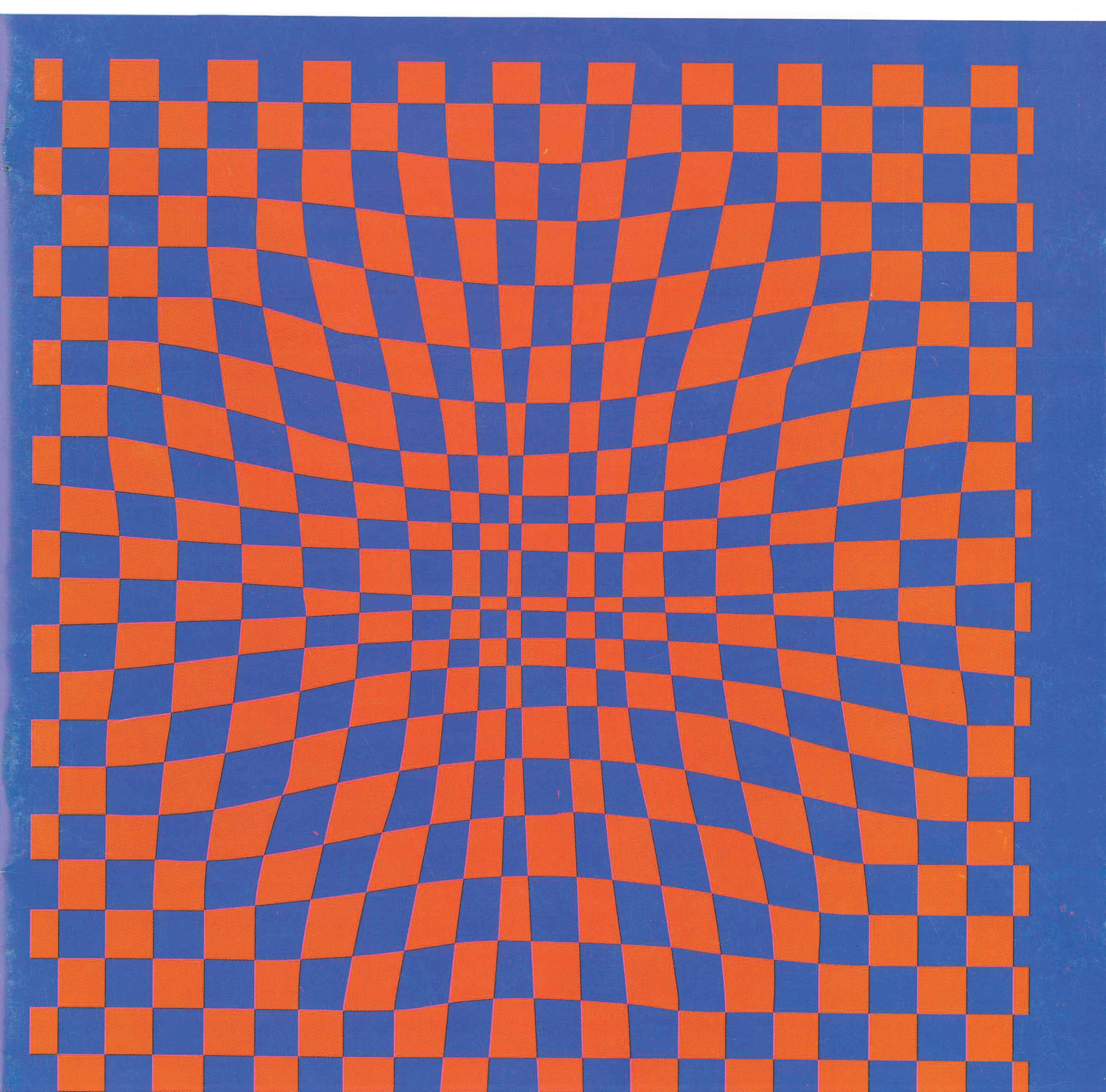
organizacji **11**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

98



- Inwentaryzacja skarbu – rozmowa z prof. ALDONĄ KAMELĄ-SOWIŃSKĄ, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Neminem taxivabimus (secundum) – Dariusz Teresiński 9

- *Corporate governance*. Nadzór nad przedsiębiorstwem czy „władanie korporacyjne” – Czesław Mesjasz 10
- Działalność korporacji ponadnarodowych w erze globalizacji – Adam Gwiazda 14
- Podstawy kulturowe japońskiego zarządzania – Marek Krannich, Sławomir Olko 17
- Style organizacyjnego uczenia się – Jarema Batorski 20
- Wspomaganie przygotowania ofert przetargowych w przedsiębiorstwie budowlanym – Andrzej Kosecki, Edyta Plebankiewicz 22
- Kompleksowa koncepcja bezpieczeństwa systemu informatycznego Giełdy Papierów Wartościowych (II) – Janusz Zawila-Niedźwiecki . . . 26
- Przestępstwa komputerowe w nowym kodeksie karnym – Jerzy Wojciech Wójcik 30

JAKOŚĆ

- Polska Nagroda Jakości – Janusz Zymonik 34

PŁACE

- Strategia wynagrodzeń w aspekcie globalnej strategii przedsiębiorstwa – Grażyna Gruszczyńska-Malec 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Różnice w sposobach adaptacji do otoczenia małych i dużych firm – „Strategic Management Journal” – opr. Grażyna Aniszewska 40

KRONIKA TNOiK 43

Inwentaryzacja skarbu

Rozmowa z prof. **ALDONĄ KAMELĄ-SOWIŃSKĄ**, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa

Co stanowiło największy problem podczas inwentaryzacji państwowego majątku?

Fundamentalnym problemem przy inwentaryzacji i wycenie majątku skarbu państwa była jego klasyfikacja. Ponieważ wciąż nie ma ustawy o skarbie państwa, regulacje, które dotyczą tego majątku, znajdują się w najprzeróżniejszych aktach prawnych. Inwentaryzacja wymagała więc uprzedniego przejrzania tych aktów, a było to m.in. prawo geologiczne i górnicze, ustawy o lasach, zwierzynie łownej, nieruchomościach itd. Po zapoznaniu się z tą materią prawną, należało dokonać klasyfikacji majątku – i tu powstał pierwszy problem – według jakich kryteriów: terytorialnych, wartościowych, ilościowych, podmiotowych, ustawowych? Przyjęte zasady klasyfikacji są zatem moim autorskim wkładem w dzieło inwentaryzacji majątku skarbu państwa. Drugi problem polegał na przyjęciu odpowiednich miar do wyceny majątku, który został wstępnie poklasyfikowany. Trzeci problem to zakwalifikowanie poszczególnych składników majątku do grup podlegających lub nie podlegających wycenie – bo skoro istnieją takie pozycje, które na pewno nigdy nie będą przedmiotem obrotu, to czy w ogóle powinniśmy je wyceniać? W celu udzielenia odpowiedzi na fundamentalne pytanie: ile jest wart majątek skarbu państwa, należałoby wycenić absolutnie wszystko: również Wawel, Łazienki, zamek w Kórniku itd. Ostatecznie jednak podjęliśmy decyzję o podziale majątku na dwie grupy: pierwsza miała zostać wyceniona, a druga – nie.

Jakie założenia zostały przyjęte podczas wyceny?

Jak już wspomniałam, nie wycenialiśmy dóbr kultury, choć niektóre egzemplarze są wycenione – np. na potrzeby ubezpieczenia. Nie wycenialiśmy także zasobów naturalnych (choć np. przed wojną podlegały one wycenie). Być może w przyszłym roku pokusimy się również o ich wycenę. Generalnym założeniem było maksymalne zbliżenie wartości wycenianych składników majątku do wartości rynkowej. Taka dyrektywa nie stanowi jednak odpowiedzi na pytanie: jak to zrobić? Która wartość jest najbliższa wartości rynkowej? Do wyboru mieliśmy oszacowanie wartości rynkowej metodami inżynierskimi – obiekt po obiekcie. Kuszące, ale niewykonalne w skóńcym czasie ani w ramach dostępnych środków. Inna możliwość: wartość rynkowa z przeszłości według cen transakcyjnych ubieg-



Fot. AF Contrast – Igor Śnieciński

lego roku – tę metodę zastosowaliśmy przy wycenie gruntów skarbu państwa. Metoda kosztów odtworzenia, polegająca na obliczeniu, ile dzisiejszych pieniędzy należałoby wyłożyć, żeby mieć taki sam, jak obecnie, stan dróg, mostów, wiaduktów itd., została przyjęta do wyceny całej infrastruktury. Okazało się, że jest to największy składnik majątku – mimo stanu, w jakim się znajduje. Do akcji i udziałów skarbu państwa w spółkach, które miały styczność z rynkiem zastosowaliśmy metodę wartości rynkowej. Największy kłopot mieliśmy oczywiście z jednoosobowymi spółkami skarbu państwa i przedsiębiorstwami państwowymi, które dotąd nie były w obrocie. W takich przypadkach stosowaliśmy metodę wartości księgowej netto. Można oczywiście powiedzieć, że nie odzwierciedla ona rzeczywistej wartości, jeśli za rzeczywistość uznamy rynek. To prawda, ale na wyceny nie mamy ani czasu, ani pieniędzy, ani też nie udało się uzyskać w ich wyniku porównywalnych wielkości. Sięgnęliśmy do bilansów wszystkich państwowych podmiotów gospodarczych i zgromadziliśmy niepowtarzalny zbiór formularzy F01 i F02 ze wszystkich 1700 przedsiębiorstw państwowych i 1600 JSSP oraz spółek z mniejszym lub większym udziałem skarbu państwa. Nie korzystaliśmy z zagregowanych danych GUS, ale sprawdziliśmy wszystko u źródła, w samych firmach. Dzięki temu mamy obraz minimalnej wartości majątku produkcyjnego będącego w posiadaniu skarbu państwa. Minimalnej, bo od wartości księgowej odjęliśmy wszystkie zobowiązania.



A co z przedsiębiorstwami mającymi stałą stratę i ujemne fundusze, jak huty czy kopalnie?

Ich wartość wynosi zero. Z formalnoprawnego punktu widzenia ich majątek należy już bowiem do wierzycieli. Przedsiębiorstwa te powinny zostać postawione w stan upadłości. Jeżeli jednak z ważnych przyczyn społecznych nie ogłasza się ich upadłości, także i my w obliczeniach nie wykazujemy wartości ujemnych.

Wynika z tego, że nawet krach na rynkach światowych nie miałby większego wpływu na wartość majątku skarbu państwa.

W odniesieniu do dóbr, które wyceniliśmy metodą księgową, odtworzeniową oraz metodą cen rynkowych z lat ubiegłych – rzeczywiście wpływ takiego kryzysu byłyby niewielkie (podobnie jak ogólnoswiatowej hossy), natomiast w stosunku do aktywów będących obecnie przedmiotem obrotu lub np. przewidywanych do prywatyzacji w niedługim czasie należałoby się liczyć ze zmianami końcowej kwoty.

A czy z wyceny wynikają jakieś wskazówki co do wyboru momentu prywatyzacji?

Te wskazówki wynikają z ogólnych zasad ekonomii. Obecny moment nie jest ani szczególnie dobry, ani szczególnie niedobry.

A kiedy będzie lepszy?

Nie wiadomo. A jeśli lepszy już był? Długoterminowe (tzn. maksymalnie pięcioletnie) prognozy przewidują możliwość bessy na rynkach światowych. Jeśli sytuacja w Brazylii wymknie się spod kontroli, możliwość spełnienia się tych pesymistycznych prognoz będzie bardzo duża. Wtedy będziemy mogli powiedzieć, że dzisiejsza prywatyzacja jest gorsza od wczorajszej, a jutrzejsza od dzisiejszej. A przecież prywatyzacja, to nie tylko, a nawet nie przede wszystkim, dochody budżetu – to po prostu szansa na rozwój. Jeśli będziemy czekać, to za kilka lat, kiedy skończy się ewentualny kryzys, możemy nie mieć już czego prywatyzować.

Jaka jest kwota zobowiązań ciążących na państwowym majątku?

Zobowiązania krajowe i zagraniczne łącznie wynoszą 213 614 mln zł.

To trochę więcej niż wartość tego majątku.

Kwota 130 mld zł, która jest powszechnie znana, dotyczy majątku, który po pierwsze podlegał wycenie, a po drugie nadaje się do sprzedaży – w praktyce jest to więc majątek przedsiębiorstw państwo-

wych i JSSP, który (przynajmniej teoretycznie) mógłby podlegać sprzedaży. Natomiast w tej kwocie nie ma infrastruktury i innych składników, które w ogóle nie były wyceniane. Formalnie więc mamy majątek większy od zobowiązań. Na szczęście nigdy w historii nie było tak, żeby zobowiązana jakiegokolwiek państwa były spłacane jednorazowo i to akurat w drodze sprzedaży majątku.

A czy w praktyce na spełnienie dziś już wymagalnych zobowiązań wystarczy majątku?

Dochodami z majątku skarbu państwa lub bezpośrednio tym majątkiem pokryte mają być zobowiązania z tytułu rekompensat – zostało to zapisane w ustawie. W tej chwili jest to 14 mld, a jak doliczymy rewaloryzację, zgodnie z art. 15 ustawy, to otrzymamy kwotę 20,5 mld zł (przy założeniu czteroletniego okresu realizacji programu i wskaźniku waloryzacji 10% rocznie). Reforma ubezpieczeń społecznych będzie wymagała – w dzisiejszych wartościach pieniężnych – 53 mld zł do 2005 roku. To nie będą pieniądze budżetowe, tylko majątek skarbu państwa. Reprywatyzacja – ustawa jest już w Sejmie – to kolejne 40 mld zł. Albo w gotówce, albo w majątku zamiennym. Tak czy inaczej jest to zobowiązanie skarbu państwa, a nie budżetu. A jeszcze mamy powszechne uwłaszczenie, które dotychczas nie przełożyło się na żadne kwoty – poselski projekt ustawy uwłaszczeniowej na razie jest jeszcze w Sejmie.

Nie spodziewałbym się zbyt wiele po uwłaszczeniu kwotą 15 mld zł, a przecież majątku będzie ubywać, bo toczy się prywatyzacja, firmy upadają, a jeśli nawet nie upadają i nie są prywatyzowane ani przejmowane przez pracowników, to ich wartość raczej maleje niż rośnie. Jaka jest szacowana ścieżka spadku wartości majątku skarbu państwa w perspektywie najbliższych lat?

W roku bieżącym na pokrycie deficytu budżetowego mamy – my, czyli minister skarbu państwa – dać 6,7 mld zł w gotówce uzyskanej z prywatyzacji. W przyszłym roku przewiduje się 6,9 mld. W następnych latach będą to zapewne kolejne kwoty podobnej wielkości. Natomiast prawdą jest, że sprzedaliśmy już prawie wszystkie „srebra rodowe” i musimy liczyć się z tym, że coraz trudniej będzie uzyskiwać tak wysokie dochody z prywatyzacji bezpośredniej, jakie być może będą oczekiwane, a jednocześnie „wymienna” (czy to w ramach reprywatyzacji, czy rekompensat, czy uwłaszczenia) wartość tego majątku będzie raczej malała z czasem. Jak szybko – tego jeszcze nie wiemy; nie robiliśmy na razie tego typu szacunków, ale się do nich przymierzamy.

Sprawozdanie o stanie mienia skarbu państwa zostało sporządzone po raz pierwszy. Mam nadzieję, że rząd już wkrótce podejmie decyzję o przedstawie-

niu tego dokumentu opinii publicznej, przy czym szczególnie zależy mi na merytorycznej dyskusji i analizie tego, co przygotowaliśmy, przez naukowców i praktyków. Dopiero na podstawie wyników takiej dyskusji oraz „Kierunków prywatyzacji do 2001 r.” można będzie stworzyć dokument opisujący możliwości rozdziału posiadanego majątku pomiędzy poszczególne ścieżki prywatyzacji. Pomysł na taką analizę już jest: byłoby to zestawienie wszystkich spółek, których akcjami bądź udziałami dysponuje ministerstwo, a przy każdej mielibyśmy informację o programie prywatyzacyjnym, w jakim uczestniczy, kosztach prywatyzacji oraz wartości rynkowej w perspektywie do 2001 r.

Jak wysokie są koszty prywatyzacji?

W tym roku wyniosły 1,8% wartości majątku wystawionego do prywatyzacji. Procentowo jest to wielkość mało znacząca, (prywatyzacja kapitałowa poprzez giełdę potrafi kosztować do 10% wartości spółki), ale w liczbach bezwzględnych są to jednak kwoty dość pokaźne, bo przy wartości majątku podlegającego w tym roku prywatyzacji na ogólną sumę 15 mld oznacza to 270 mln zł. Wartość tegorocznej prywatyzacji jest bezprecedensowa i właśnie dzięki tej ogromnej wartości udało się tak istotnie obniżyć koszty jednostkowe.

A jak wygląda kwestia zadłużenia zagranicznego?

Międzynarodowe zobowiązania będą spłacane na bieżąco z budżetu, a więc majątek skarbu państwa uczestniczy w ich spłacie pośrednio, o tyle tylko, że zmniejsza deficyt, na który składają się także długi zagraniczne.

A co z gwarancjami i poręczeniami?

To są niewielkie kwoty. Zgodnie z ustawą o gwarancjach skarbu państwa, ich maksymalna wysokość (w postaci obciążeń majątku skarbu państwa) to 0,5% do 15% ogólnej sumy gwarancji państwowych udzielonych w roku poprzednim – resztę gwarantuje budżet. W 1997 r. ogólna suma wynosiła 1150 mln, więc w założeniach na ten rok przyjęliśmy 12,5 mln zł.

Czy wszystkie przedsiębiorstwa państwowe i JSSP zostaną sprywatyzowane?

W tym pytaniu zawarte są dwa zagadnienia. Pierwsze: czy cały majątek produkcyjny powinien zostać całkowicie sprywatyzowany i drugie: jaki powinien być docelowy udział skarbu państwa w niektórych branżach i sektorach. W chwili obecnej kończymy opracowywanie analizy zatytułowanej „Struktura własnościowa w krajach Europy Zachodniej”. Jeśli wciąż słyszymy o dostosowaniu naszej gospodarki do struktur Unii Europejskiej, to chciałoby się wiedzieć, jakie one są.

Dzięki bardzo wielkiej pomocy radców handlowych otrzymaliśmy opracowania dotyczące wszystkich krajów Europy Zachodniej oraz USA, Japonii i Kanady. Wyniki są bardzo interesujące. Poczta jest wszędzie państwowa, kolej – prawie wszędzie (poza Ameryką, gdzie od początku była i jest prywatna). Kilka krajów europejskich przymierzało się do prywatyzacji kolei, ale się z niej wycofały – co nie znaczy oczywiście, że niektóre usługi transportowe w ramach kolejnictwa nie są sprywatyzowane. Energetyka – od 100% do zera własności państwowej, a więc żadnych jednoznacznych wskazań. Pozostałe sektory gospodarcze są właściwie całkowicie prywatne. Linie lotnicze – inaczej niż kolej – są prywatne, natomiast porty lotnicze zasadniczo wszędzie są pod kontrolą państwa. We Francji ok. 45% majątku należy do państwa, a najmniejszy udział własności państwowej jest oczywiście w USA.

Majątek produkcyjny zatem nie podlega kontroli państwowej, ale zawsze jeszcze zostaje infrastruktura, a także, o czym nie należy zapominać, składniki majątkowe oddane w zarząd różnym instytucjom, takim jak wojsko, policja, szkolnictwo wyższe, administracja (budynki rządowe, sejm, sądy, więzienia) itd. W Polsce szacunkowa wartość tego majątku wynosi 41 mld zł.

Mam w bibliotece „Inwentarz majątkowy Wielkiej Brytanii”. Są tam wyliczone wszystkie składniki brytyjskiego majątku państwowego: czołgi, krzesła, grunty itd. – co do jednego. My także przygotowujemy podobny dokument. W chwili obecnej wdrażany jest system komputerowy, który pozwoli nam stworzyć taki inwentarz, jest tylko jedno „ale”. Jednym z głównych problemów przy klasyfikacji składników majątku państwowego była identyfikacja podmiotów uprawnionych do korzystania z praw majątkowych skarbu państwa. „Korzystanie” oznacza przy tym najróżniejsze konstrukcje prawne, takie jak zarządzanie, administrowanie, gospodarowanie, posiadanie w imieniu i na rzecz, działanie na zasadzie wyłączności... A są jeszcze państwowe jednostki organizacyjne bez osobowości prawnej oraz z osobowością prawną, które operują na majątku skarbu państwa w sobie tylko właściwy sposób. To wszystko są twory spoza kodeksu cywilnego, gdzie znajdziemy dodatkowo np. dzierżawcę i agenta.

Co to znaczy „działać w imieniu i na rzecz skarbu państwa?” – a tak działa Wojskowa Agencja Mieszkaniowa, która jest powołana na podstawie ustawy o zakwaterowaniu sił zbrojnych i posiada uprawnienie jednostkowo właściwe, tzn. niespotykane nigdzie indziej w systemie prawnym. Czy „gospodaruje”, „administruje” i „zarządza” znaczy to samo? Czy taki gospodarz-administrator-zarządca może zbywać składniki majątku, czy nie może; samodzielnie czy w porozumieniu i z kim ewentualnie? Zagadki prawne nie do rozwiązania.

Do uporania się z tą materią został powołany dziesięcioosobowy zespół specjalistów z całego kraju, którzy mają za zadanie przygotować wykaz



podmiotów uprawnionych do korzystania z praw majątkowych skarbu państwa oraz system ich ewidencji. A jest tych podmiotów – bagatela – 10 tysięcy, wobec nieco ponad 3 tysięcy przedsiębiorstw państwowych i JSSP. Na dodatek nie ma obecnie przepisów obligujących te podmioty do jednakowej ewidencji. Kiedy MSP zwróciło się do wojewódów o informację na temat gruntów, okazało się, że w niektórych województwach nie prowadzono ich wyceny, a nawet ewidencja gruntów podległych wojewodzie jest bardzo różna. Dlatego obecnie opracowujemy projekt rozporządzenia w sprawie szczegółowych zasad ewidencji majątku skarbu państwa. Będzie tam m.in. *explicite* napisane, że zakwalifikowanie danego składnika majątku do wyłącznej własności skarbu państwa wymaga wpisania go do księgi wieczystej jako właściciela i braku obciążeń na rzecz innych podmiotów.

Czy brak ustawy o skarbie państwa nie przeszkadza w prowadzeniu inwentaryzacji majątku?

Skarb państwa występuje w konstytucji oraz w kodeksie cywilnym. Artykuł 44 k.c. stanowi, że „*własność i inne prawa majątkowe stanowiące mienie państwowe przysługują skarbowi państwa oraz innym państwowym osobom prawnym*”. Jest to wystarczający tytuł do wpisania skarbu państwa do ksiąg wieczystych. Tego typu podejście spotkało się z uznaniem środowiska cywilistów, ponieważ jest to jeden z nielicznych przypadków wyjścia z ogólnej reguły prawa bez tworzenia dodatkowych, szczegółowych przepisów. Podejście przeciwne, polegające na tworzeniu ustawy w każdym przypadku, kiedy trzeba było rozwiązać jakoś jednostkowy problem, doprowadziło do obecnej sytuacji, w której jest mnóstwo instytucji, powołanych na mocy epizodycznych ustaw – i cały ten układ nie chce być spójny, bo nie był tworzony systemowo, tylko od przypadku do przypadku.

Dziękuję Pani za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Zgromadzenie ogólne CECIOS – Ateny '98

Od 15 do 17 października odbyła się w Atenach międzynarodowa konferencja *The Millenium Bug* poświęcona problemowi roku 2000 w przedsiębiorstwach europejskich, połączona ze Zgromadzeniem Ogólnym Europejskiej Rady Zarządzania – CECIOS. Gospodarzem było Greckie Stowarzyszenie Zarządzania – HMA.

W konferencji i zgromadzeniu CECIOS udział wzięła delegacja TNOiK w składzie: prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – prezes ZG TNOiK, dr Andrzej Jaki – prezes Oddziału TNOiK w Krakowie, Michał Łukaszewski – doradca prezesa ds. zagranicznych.

Tematem konferencji *The Millenium Bug* był problem roku 2000 w odniesieniu do systemów informatycznych i komputerowych w przedsiębiorstwach europejskich. Głos zabierali przedstawiciele greckiego rządu, przedsiębiorstw, greckich oddziałów międzynarodowych korporacji oraz ambasador Wielkiej Brytanii w Grecji.

Podczas Zgromadzenia Ogólnego CECIOS omawiano realizację programu działań przyjętego na poprzednim zgromadzeniu CECIOS w 1997 roku na Malcie, a w szczególności:

- realizację programu asKit, dotyczącego europejskich standardów zarządzania,
 - przeniesienie siedziby CECIOS do Holandii,
 - realizację budżetu CECIOS w 1998 roku.
- Poza tym dyskusja koncentrowała się wokół takich spraw, jak:
- przyszłości Światowej Rady Zarządzania – CIOS oraz udziału w niej CECIOS;
 - budżetu na rok 1998 i wysokości opłat członkowskich (wzrost w roku 1999 do 2000 DM rocznie dla TNOiK);
 - rodzajów członkostwa w CECIOS (ostatecznie przyjęto koncepcję dwóch rodzajów członkostwa: pełnego dla organizacji, takich jak TNOiK i organizacji wspierających – bez prawa głosu, wspierających CECIOS finansowo);
 - strony internetowej CECIOS (podpisano umowę z firmą Kensington Publications na obsługę reklamową strony WWW);

- planowanej konferencji na temat prywatyzacji w krajach Europy Środkowej i Wschodniej organizowanej przez Maltański Instytut Zarządzania – MIM;
- powstania wydawnictwa popularyzującego misję i strategię CECIOS, m.in. europejskie standardy zarządzania;
- pozyskiwania oficjalnych sponsorów CECIOS (zlecono to MIM);
- powołania ciała doradczego CECIOS, mającego wypowiadać się w kwestiach istotnych dla europejskiej gospodarki (np. kwestia euro) – każda organizacja członkowska ma wytypować jedną osobę ze swojego kraju, mającą odpowiednią pozycję i będącą autorytetem w dziedzinie ekonomii i zarządzania (np. prezesa dużego banku). Osoba ta będzie otrzymywać raz, dwa razy w roku krótką ankietę do wypełnienia; wyniki tej ankiety będą zbierane i publikowane przez CECIOS;
- publikowania w opiniotwórczych gazetach poszczególnych krajów materiałów promujących misję CECIOS. Każda organizacja członkowska powinna wytypować jedną lub dwie gazety i przeprowadzić z nimi rozmowy na ten temat;
- lokalizacji przyszłorocznego Zgromadzenia Ogólnego CECIOS (Słowenia lub Irlandia).

Delegacja TNOiK oficjalnie zaprosiła pana Georga Reudinka, prezesa CECIOS, do złożenia wizyty w Polsce w maju 1999 roku. Pan Reudink uświetniłby swoją obecnością spotkanie Klubu Profesjonalnych Menedżerów TNOiK, wygłaszając referat na temat europejskich standardów zarządzania. Przedstawiciele TNOiK zasugerowali także kandydaturę Polski jako organizatora Zgromadzenia Ogólnego CECIOS w roku 2000. Spotkanie odbyłoby się w Krakowie jako część obchodów rocznicy 75-lecia istnienia TNOiK. Obie propozycje spotkały się z bardzo pozytywnym przyjęciem – zarówno pana Reudinka, jak i pana Wima Aaldersa, sekretarza generalnego CECIOS.

Opr. Michał Łukaszewski

Dariusz Teresiński

Neminem taxivabimus (secundum)

Ogólny ton wypowiedzi na temat propozycji wprowadzenia podatku liniowego w Polsce jest koloratury: mieni się wszystkimi odcieniami niekompetencji, populizmu i zawiści politycznej. Odpowiedź na powszechnie dziś zadawane pytanie: czy warto było? brzmi jednak: zdecydowanie tak. Im bardziej sensowny (czytaj: odległy od wyobrażeń o sprawiedliwości społecznej żywnionych przez klasę polityczną) projekt został zgłoszony, tym większa jest szansa, że po jego parlamentarnej obróbce choćby nikty cień racjonalizmu ostanie się w ustawach. Niestety, prewencyjna autocenzura projektodawców będzie miała przykre, choć odległe, konsekwencje. Rozważmy to na przykładach.

Ceną za obniżenie podatku dla przedsiębiorstwu ma być zniesienie ulgi inwestycyjnej. A zatem, prowadząc działalność gospodarczą będzie można nadal zaliczać w koszty uzyskania przychodu surowce (niezależnie od racjonalności ich zużycia), ale już nie maszyny czy generalnie – technologie. Wszak jest amortyzacja! – już słyhać nerwowe pomruki z Ministerstwa Finansów. Amortyzacja, owszem, jest, ale nie ma ustawowego mechanizmu waloryzacji stawek w takt inflacji, a ostatnie przeszacowanie miało miejsce trzy lata temu. Z kolei należy pamiętać, że Polska Ludowa poległa na rozdętym froncie inwestycyjnym i ogólnie wiadomo, że gdyby pozwoić przedsiębiorcom bez ograniczeń „inwestować w koszty”, to nigdy nie zapłaciliby ani grosza podatku... dochodowego. Dlatego, gdyby ustawodawca chciał być logiczny i konsekwentny, powinien skasować wszelkie tytuły pomniejszania podstawy opodatkowania, a w zamian za to wprowadzić powszechny podatek obrotowy w kształcie zbliżonym do obecnego ryczałtu, a jeszcze prościej – uwzględnić go w konstrukcji VAT-u. To by dopiero była rewolucja!

A dlaczego firmy mają płacić podatek proporcjonalny do obrotów, a obywatele nie („Uświadomiona Niekonieczność”, jako bastion liberalizmu, niezmiennie opowiada się za podatkiem pogłównym)? Albowiem obywatele są równi wobec państwa i korzystają z jego usług w jednakowym stopniu (a przynajmniej takie jest założenie nowoczesnych systemów prawnych) natomiast podmioty gospodarcze korzystają z infrastruktury państwa (technicznej, komunikacyjnej, informacyjnej, demograficznej, prawnej itd.) w stopniu proporcjonalnym do obrotów. (A tak przy okazji – nie zastanawia Cię, Drogi Czytelniku, dlaczego nikt nie proponuje wprowadzenia progresywnego podatku od podmiotów gospodarczych?)

Inna kwestia: budownictwo mieszkaniowe jest w równym stopniu lokomotywą gospodarki, jak ulgi budowlane – stymulatorem budownictwa. Mieszkania zaczną powstawać wtedy, kiedy wzrośnie PKB (a z nim zarobki), spadnie inflacja i oprocento-

wanie kredytów, ustabilizuje się rynek kapitałowy i powstaną instrumenty finansowe o horyzoncie porównywalnym z kredytem hipotecznym (ten horyzont to kilkadziesiąt lat – czyli w praktyce masowe ubezpieczenia emerytalne i na życie), że o uporządkowaniu ksiąg wieczystych nie wspomnę.

I jeszcze jeden, ostatni kwiatek. Wiadomo, że reforma podatkowa nie może uderzać w osoby niezamożne (bo mają krzykliwych obrońców) ani w najbogatsze (jest ich za mało i zbyt dobrze rachują), a zatem po kozuchu muszą dostać „średniacy”. Jeśli ktoś dziś zarabia od 2 do 5 tys. zł miesięcznie, to prawdopodobnie z godnością zniesie podwyżkę podatku o kilkaset złotych i nie wystąpi o zapomogę. Wyliczenia przedstawione w „Białej księdze”, z których wynika, że podwyżka wyniesie kilkanaście złotych miesięcznie, należy, oczywiście, włożyć między bajki – tak by było, gdyby nie likwidacja ulg, z których masowo korzystali „średniacy” (80,88% podatników II grupy). W perspektywie kilku lat ich sytuacja powinna się jednak poprawić w wyniku wzrostu gospodarczego. Niestety, oprócz reformy podatków czeka klasę średnią jeszcze jedna niemiła niespodzianka. Za kilka lat Polska znajdzie się w Unii Europejskiej. Drobnu prywatni przedsiębiorcy i inteligencja (rozumiana jako ludzie zarabiający pieniądze dzięki pracy umysłowej) będą konkurować z całą Europą, nie mając wszelako zaplecza w postaci własnego, gromadzonego przez pokolenia, kapitału, tanich i łatwo dostępnych kredytów (nie chodzi o preferencje, lecz o szeroką ofertę sprawnego, konkurencyjnego systemu bankowego) i doświadczenia w funkcjonowaniu na nowoczesnym rynku pracy. A za kilka lat zdecydowana większość dochodu narodowego (także w Polsce) będzie wytwarzana w dziedzinie usług i intelektu. Oznacza to konkurencję nie tylko z Europą, ale z całym światem (już dziś tłumaczenie z dowolnego języka na inny można zlecić międzynarodowej sieci tłumaczy rozsianskich w Internecie, a niedługo tłumaczenia na przyzwoitym poziomie będą robiły komputery). W takim świecie o konkurencyjności będą decydowały zewnętrzne koszty pracy, a jednocześnie możliwość skutecznego opodatkowania dochodu będzie sukcesywnie malała wobec globalizacji usług finansowych.

Propozycje „Białej księgi”, choć budzą zrozumiałą nienawiść na prawicy i lewicy naszej sceny politycznej, nie są dostatecznie odważne w rozwiązaniach mogących zapewnić Polsce trwałe podstawy rozwoju. A ponieważ nawet w tak niedoskonałym kształcie nie uda się ich zapewne przeforsować w parlamencie, niech pociechą dla ich autorów będzie fakt, że stukanie w kociółki, do którego zostaną niebawem wrzuceni, nie dochodzi tylko od spodu, ale także od strony pokrywki.

Czesław Mesjasz

Corporate governance Nadzór nad przedsiębiorstwem czy „władanie korporacyjne”

Problemy definicyjne nie odgrywają obecnie zbyt wielkiej roli w naukach o zarządzaniu zorientowanych głównie na praktykę. Tym niemniej stosowane pojęcia muszą być określone w sposób w miarę jednoznaczny.

W przejmowaniu terminologii anglosaskiej zarządzanie nie różni się specjalnie od innych dziedzin nauki i praktyki, chociaż daleko tutaj jeszcze do informatyki czy reklamy, gdzie regułą stało się bezpośrednie przenoszenie większości terminów. W zarządzaniu też zaadaptowane zostały takie określenia, jak *benchmarking*, *controlling* czy *reengineering*. Pojawia się w związku z tym pytanie, czy w dalszym rozwoju język zarządzania stawał się będzie mieszaniną słów polskich i mniej lub bardziej zdeformowanych terminów anglosaskich, czy też wzorem prekursorów „naukowej organizacji i kierownictwa” z okresu międzywojennego, stosować będziemy bardziej swojsko brzmiące pojęcia.

Traktując te kwestie jako zachętę do dyskusji, warto skoncentrować się na konkretnym przykładzie. Ze względu na wzrastające znaczenie relacji pomiędzy właścicielami a kierownictwem spółki akcyjnej, więcej uwagi warto poświęcić zagadnieniom, które określa się jako *corporate governance*, czy też *corporate control*.

Czym jest *corporate governance*?

W rozwiniętej gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo nie może być rozpatrywane jako monolit, którego głównym celem jest dążenie do maksymalizacji zysku poprzez wzrost konkurencyjności. Zgodnie ze współczesnymi koncepcjami z zakresu zarządzania czy też nowoczesną teorią firmy, typowe przedsiębiorstwo, z wyjątkiem niewielkich jednostek typu *small business* zarządzanych bezpośrednio przez właściciela (właścicieli), posiada złożoną strukturę wewnętrzną obejmującą różnego rodzaju grupy interesów określane w terminologii anglosaskiej jako *insiders* albo *internal stakeholders* – naczelne kierownictwo, w tym prezes zarządu (dyrektor naczelny) (CEO – *Chief Executive Officer*), kadra kierownicza (menedżerowie) wyższego i średniego szczebla, pracownicy czy też inne grupy nacisku, np. rady pracownicze¹⁾. W otoczeniu przedsiębiorstwa występują

natomiast zewnętrzne grupy interesów – *outsiders* albo *external stakeholders*, do których zalicza się właścicieli (udziałowców-akcjonariuszy) i ich reprezentantów – radę nadzorczą, instytucje finansowe (banki, instytucje ubezpieczeniowe), dostawców, odbiorców, konkurentów, związki zawodowe czy też grupy nacisku, np. organizacje ekologiczne.

W analizie nadzoru nad przedsiębiorstwem pojęcie wewnętrznych grup interesów (*insiders*) odnosi się do podmiotów, które bezpośrednio wpływają na działalność firmy ze względu na pozycję w firmie – menedżerowie oraz pracownicy, bądź też dominujący akcjonariusze, którzy z reguły bardziej troszczą się o własne korzyści finansowe, niż o sytuację przedsiębiorstwa. Zewnętrzne grupy interesów (*outsiders*), tworzą podmioty posiadające prawo do roszczeń do majątku firmy, co w odniesieniu do spółki akcyjnej obejmuje aktualnych albo też potencjalnych właścicieli (akcjonariuszy) oraz wierzycieli, albo szerzej – inwestorów (kapitałodawców).

Obecnie podział na *insiders* oraz *outsiders* został jeszcze bardziej poszerzony. Jako *insiders* traktuje się wszystkie podmioty, które posiadają dostęp do wewnętrznych informacji w firmie. Podział ten odgrywa istotną rolę na rynku kapitałowym, gdzie operacje dokonywane przez podmioty wewnętrzne (*insider trading*) poddawane są bardzo ścisłej kontroli albo są wręcz nawet zabronione w celu zapobiegania ewentualnym nadużyciom²⁾.

Działanie przedsiębiorstwa winno więc być traktowane jako złożony system interakcji – współpracy oraz konfliktów pomiędzy wszystkimi grupami interesów regulowanych za pomocą odpowiednich kontraktów. Dopiero w efekcie tych interakcji przedsiębiorstwo realizuje swoje, często różnorodnie interpretowane, cele – przetrwanie, rozwój oraz wzrost, albo też maksymalizację wartości rynkowej kapitału akcyjnego. Ze względu na podstawowe znaczenie dla działalności firmy, wynikające z rozwoju rynków finansowych, szczególną uwagę zwraca się na relacje, konflikty interesów oraz kontrakty pomiędzy kapitałodawcami: właścicielami – udziałowcami i wierzycielami, a wewnętrznymi grupami interesów, głównie menedżerami i w mniejszym stopniu, pracownikami.

Aby częściowo chociaż złagodzić skutki tych konfliktów, właściciele (akcjonariusze) dążą do uzys-

kania możliwości bezpośredniego i pośredniego wpływania na decyzje podejmowane przez menedżerów. System mechanizmów (procesów i rozwiązań instytucjonalnych) – od rad nadzorczych poprzez strukturę zadłużenia, do rynków finansowych włącznie, które umożliwiają udziałowcom spółki nadzór nad zarządzaniem ich własnością – określa się w literaturze anglosaskiej mianem *corporate governance* albo zamiennie *corporate control*, co można przetłumaczyć jako nadzór nad firmą, nadzór nad działalnością spółki (firmy, przedsiębiorstwa), kontrola nad działalnością spółki, nadzór właścicielski, itp. – w zależności od kontekstu³⁾. Według innej propozycji, termin *corporate governance* można tłumaczyć jako „władanie korporacyjne”⁴⁾.

Aby podkreślić specyfikę *corporate governance*, warto przypomnieć, że nadzór właścicielski interpretowany jest jako: „Zespół czynności prawnych i faktycznych realizowanych przez właściciela kapitału wobec podległego mu podmiotu i jego organów”⁵⁾.

W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że w gospodarce rynkowej powstaje w ten sposób system nadzoru (kontroli) polegający na tym, że pewne podmioty (menedżerowie) nadzorują procesy koordynacji w przedsiębiorstwie. Działania menedżerów są z kolei kontrolowane przez podmioty zewnętrzne – właściciele (udziałowców), co pozwala na realizację ich interesów, a pośrednio również realizację interesów społecznych⁶⁾.

Uwzględnienie jedynie roli właścicieli jest jednakże niewystarczające – zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki. Dlatego też w ogólnym ujęciu nadzór nad firmą (kontrola) (*corporate governance, corporate control*) dotyczą sposobów, za pomocą których podmioty będące źródłem finansów dla przedsiębiorstwa dążą do zapewnienia sobie zwrotu przekazanych funduszy⁷⁾. Istotną rolę w nadzorze nad działalnością firmy odgrywają również wierzyciele długoterminowi – banki-kredytodawcy oraz posiadacze obligacji.

Przedstawiony poniżej schemat ma charakter uproszczony, gdyż obejmuje tylko podstawowe zależności. Widać to na przykładzie rady nadzorczej oraz roli banków w nadzorze nad przedsiębiorstwem. Rada nadzorcza ma z jednej strony reprezentować interesy podmiotów zewnętrznych – akcjonariuszy a z drugiej, ze względu na zakres posiadanych o firmie informacji musi być traktowana jako podmiot wewnętrzny (*insider*). Podobnie, w zależności od modelu rynku finansowego w danym kraju, przedstawiciele banków mogą również zasiadać w radzie nadzorczej i pełnić funkcje kierownicze w zarządzie firmy, co nadaje im również duży zakres kompetencji podmiotów wewnętrznych.

Podstawową rolę w nadzorze nad przedsiębiorstwem odgrywa problem przedstawicielstwa (*agency problem*) oraz sposoby uniknięcia jego konsekwencji za pomocą kontraktów zawieranych pomiędzy menedżerami a właścicielami i wierzycielami.

Problemy z *corporate governance*

Właściwy dobór tłumaczenia *corporate governance* ma charakter nie tylko teoretyczny, ale niesie ze sobą określone konsekwencje praktyczne. Problemy dotyczące nadzoru nad działalnością przedsiębiorstwa (firmy), poza nielicznymi wyjątkami, nie są jeszcze dostatecznie dyskutowane w polskiej literaturze fachowej⁸⁾. Przedstawiane są one również w uproszczonej formie w tłumaczeniach podstawowych podręczników z zakresu finansów⁹⁾.

Tymczasem brak właściwego nadzoru nad przedsiębiorstwem w okresie transformacji doprowadził do wielu nieprawidłowości, takich jak przypadki nieefektywnego wykorzystania majątku komercjalizowanych i prywatyzowanych firm, częste przejmowanie tego majątku przez niekompetentnych menedżerów, nadmierne wpływy pracowników czy też wreszcie, problemy występujące w pracy firm zarządzających narodowymi funduszami inwestycyjnymi.

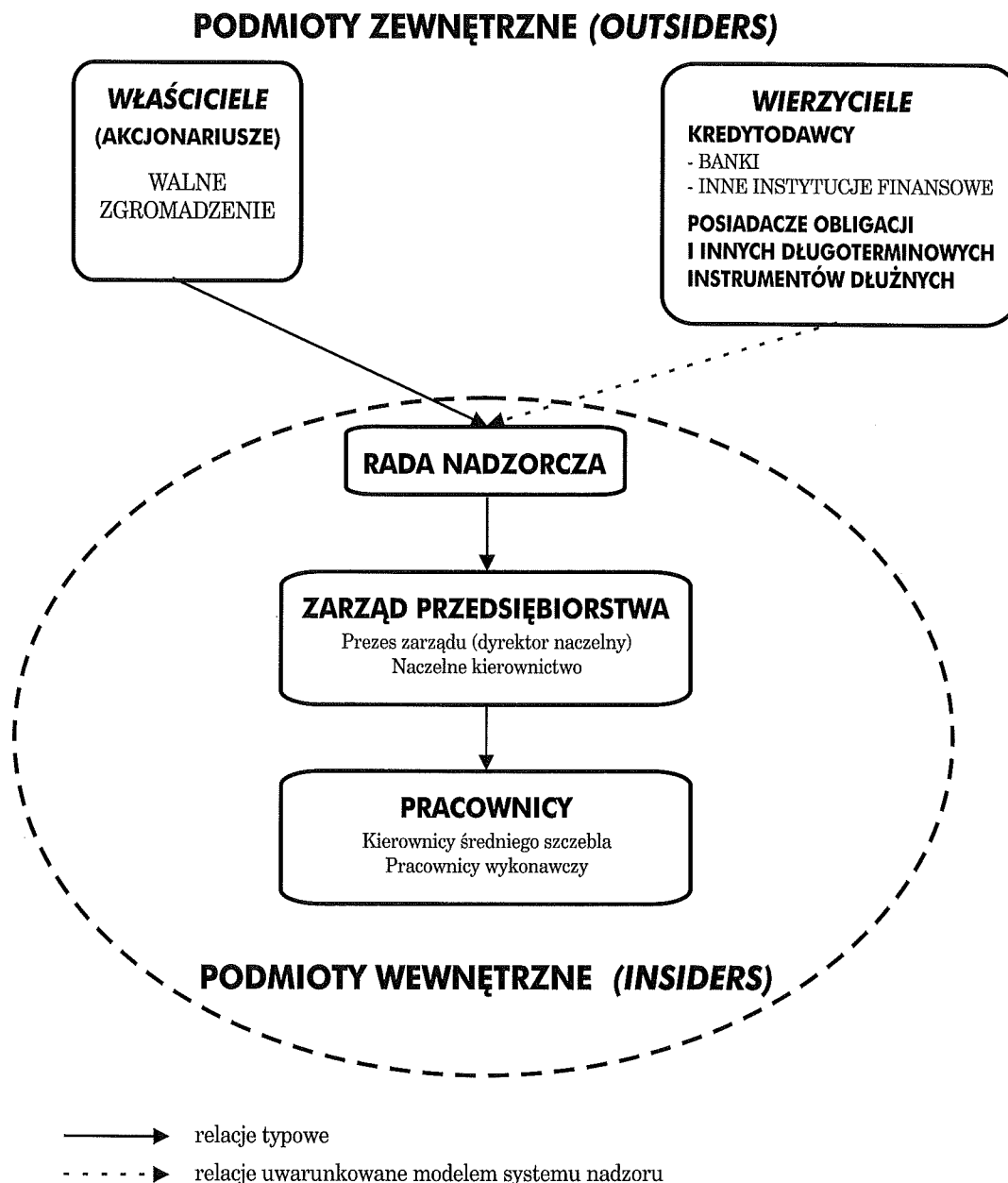
Wydaje się, że zbyt mała liczba prac teoretycznych dotyczących nadzoru nad działalnością przedsiębiorstwa wynika z dwóch przyczyn. Pierwszą jest niedostateczne jeszcze zapotrzebowanie ze strony praktyki na stworzenie skutecznych systemów nadzoru, powodowane częściowo zarówno trudnościami procesu transformacji, jak i brakiem rozwiniętego rynku kapitałowego. Związane jest to również z niezbyt jeszcze częstymi – chociaż coraz popularniejszymi połączeniami i przejęciami przedsiębiorstw (*mergers and acquisitions*).

Druga przyczyna ma charakter teoretyczno-metodologiczny i wynika z tego, że nadzór nad firmą, problem przedstawicielstwa oraz teoria kontraktów są dziedzinami związanymi ze sformalizowanymi teoriami ekonomicznymi, głównie z zakresu teorii finansów i teorii firmy, które nie były przedmiotem zainteresowania w systemie własności państwowej.

Jak tłumaczyć *corporate governance*?

W jaki jednakże sposób problemy terminologiczne wiążą się z praktyką nadzoru podmiotów zewnętrznych nad działalnością przedsiębiorstwa. Przede wszystkim należy przypomnieć, że rozbieżności terminologiczne występują w literaturze anglosaskiej, w której stosuje się pojęcia *corporate control* oraz *corporate governance*. Problemy występujące pomiędzy właścicielami i wierzycielami a kierownictwem przedsiębiorstwa są przedmiotem dziedziny teorii finansów określanej mianem *corporate control*, co również można przetłumaczyć kładąc nacisk na termin „kontrola”, np. kontrola nad przedsiębiorstwem, kontrola nad działalnością przedsiębiorstwa, itp. Ze względu na fakt, że obydwa terminy często używane są zamiennie w literaturze anglosaskiej, dlatego i w terminologii polskiej proponuje się przyjąć podobną kon-

Rys. 1. Relacje w ramach nadzoru nad przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie własne.

wencję. W niektórych jednakże przypadkach *corporate control* tłumaczy się jako zarządzanie przedsiębiorstwem, co jest uzasadnione, jeśli weźmie się pod uwagę znaczenie terminu „control” w języku angielskim (zarządzanie, sterowanie, regulacja), co jednakże całkowicie burzy ustalony już w języku polskim porządek terminologiczny¹⁰.

Chociaż niektórzy autorzy anglosascy traktują obydwa pojęcia zamiennie, to jednakże utrwała się przekonanie, że *corporate governance* jest pojęciem szerszym, zgodnie z powyżej podaną definicją obejmującym szerszy zakres relacji pomiędzy firmą a otoczeniem.

Jak więc należy tłumaczyć ten termin?

Zgodnie ze słownikiem angielsko-polskim Jana Stanisławskiego oraz z utartymi zwyczajami, *governance* tłumaczy się jako „rządzenie, rządy, kierowanie”. Termin „rządzenie” nie może jednakże być zaakceptowany, gdyż utożsamiany jest ze sprawowaniem władzy politycznej. „Kierowanie i zarządzanie” nie mogą być zaakceptowane, ze względu na ich stosowanie do tłumaczenia terminu *management*.

W związku z powyższym, nasuwają się następujące propozycje tłumaczenia *corporate governance*. Po pierwsze, „nadzór nad przedsiębiorstwem”, co pozostawałoby w zgodności z terminologią prawną, głównie z kodeksem handlowym. Byłoby to jednakże sprzeczne z angielskim sensem słowa *governance*. Ponadto w zarządzaniu przedsiębiorstwem pojawiłby się jeszcze jeden problem teoretyczny oraz praktyczny.

W związku z powyższym, nasuwają się następujące propozycje tłumaczenia *corporate governance*. Po pierwsze, „nadzór nad przedsiębiorstwem”, co pozostawałoby w zgodności z terminologią prawną, głównie z kodeksem handlowym. Byłoby to jednakże sprzeczne z angielskim sensem słowa *governance*. Ponadto w zarządzaniu przedsiębiorstwem pojawiłby się jeszcze jeden problem teoretyczny oraz praktyczny.

W zarządzaniu strategicznym dotyczącym również problemów globalizacji stosuje się termin *global governance*, którego też nie da się łatwo tłumaczyć na język polski – rządy globalne, kierowanie globalne, sterowanie globalne, nadzór globalny?

Dlatego też logiczna wydaje się propozycja, aby stosować terminy „władanie”, albo „władztwo”. Pytanie jednak czym? Proponowane przez J. Solarza „władanie korporacyjne” nie wydaje się właściwe¹⁾. Lepiej chyba brzmiałoby „władanie przedsiębiorstwem (firmą)”, albo „władztwo nad przedsiębiorstwem” (firmą). Zakładamy przy tym, w przeciwieństwie do prawników, że przedsiębiorstwo to firma. Warto tutaj jeszcze dodać, że tego rodzaju tłumaczenie dobrze oddaje uogólniony sens angielski – „rządzenie = władanie” oraz pozwala na dobre tłumaczenie *global governance* jako „władanie”, czy też „władztwo globalne”.

Pozostaje oczywiście jeszcze trzecia możliwość, czyli przyswojenie kolejnego terminu anglosaskiego.

Proponowane tłumaczenie terminu *corporate governance* ma oczywiście charakter dyskusyjny. Być może znajdują się inne, lepsze propozycje. Ze względu na rosnące znacznie tego problemu w zarządzaniu przedsiębiorstwami prywatnymi, coraz częściej będzie on przedmiotem analiz teoretycznych oraz zainteresowań praktyków. Jakiś termin na pewno zostanie wybrany. Szkoda byłoby tylko, gdyby okazało się, że znowu nie wymyślono nic nowego i w polskiej terminologii z zakresu zarządzania przyjął się termin *corporate governance*.

Czesław Mesjasz

PRZYPISY

- ¹⁾ W modelach nadzoru nad przedsiębiorstwem uwzględnia się różne proporcje udziałów posiadanych w firmie

przez menedżera (kierownictwo firmy) – od menedżera „wynajętego”, przez menedżera-współwłaściciela do menedżera-właściciela (przedsiębiorcy) – por. JENSEN M., MECKLING W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3, 1976.

- ²⁾ R. FRYDMAN i A. RAPACZYŃSKI proponują przyjęcie określenia „insajderzy” i „outsajderzy”. W niniejszej pracy stosuje się odpowiednio terminy wewnętrzne i zewnętrzne grupy interesów, albo też określa się te grupy w sposób bezpośredni – menedżerowie, pracownicy, właściciele, wierzyciele, itp. Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *Prywatyzacja w Europie Wschodniej. Czy państwo traci na znaczeniu?*, Wydawnictwo „Znak”, Kraków 1995.
- ³⁾ Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *op.cit.*, s. 6.
- ⁴⁾ Por. WAWRZYŃIAK B., KOŁADKIEWICZ I., *Narodowe fundusze inwestycyjne, czyli corporate governance po polsku*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (89), 1997 oraz SOLARZ J.K., *Koncepcje rozwoju systemów bankowych*, „Materiały i studia”, Departament Analiz i Badań NBP, Warszawa 1996, zeszyt 61.
- ⁵⁾ Por. Leksykon Prywatyzacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 80.
- ⁶⁾ Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *op.cit.*, s. 76.
- ⁷⁾ Por. SHLEIFER A., VISHNY R., *A Survey of Corporate Governance*, „Journal of Finance”, vol. 52, nr 2, 1997, s. 737.
- ⁸⁾ Por. FRYDMAN R., RAPACZYŃSKI A., *op.cit.*
- ⁹⁾ Por. BRIGHAM E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, Tom 1–3, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997; DAVIS E.W., POINTON J., *Finanse i firma*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- ¹⁰⁾ Por. SUDARSANAM S., *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998.
- ¹¹⁾ Por. SOLARZ J.K., *op.cit.*

Autor jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania w Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego.



OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO



Oferuje

seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo w obszarach:

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

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk ul. Uphagena 27

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

e-mail: oditk@oditk.com.pl

Adam Gwiazda

Działalność korporacji ponadnarodowych w erze globalizacji

Ogromny wzrost liczby i potęgi firm międzynarodowych we współczesnej gospodarce światowej doprowadził do naruszenia swoistej równowagi między interesami poszczególnych państw narodowych i stopniowo coraz bardziej wymykających się spod władzy tych państw wielkich korporacji ponadnarodowych. Niektórzy wyrażają obawy, że gospodarka światowa zostanie w najbliższej przyszłości całkowicie zdominowana przez wielkie korporacje ponadnarodowe i wielonarodowe, które będą miały jednakową strategię działania, bez uwzględnienia swojego charakteru narodowego i tym bardziej interesów kraju, w którym mają swoją macierzystą siedzibę.

Wydarzenia zachodzące we współczesnej gospodarce światowej nie potwierdzają jednak prawdziwości prognoz o stopniowej konwergencji strategii i sposobów działania ponadnarodowych korporacji amerykańskich, brytyjskich, japońskich, niemieckich i innych. Wprost przeciwnie, korporacje te nadal działają według własnych, uwarunkowanych narodowym charakterem wzorców postępowania. Różnice w stosowanych przez nie strategiach działania wynikają ze specyfiki systemów politycznych, instytucji gospodarczych i panujących ideologii ekonomicznych w kraju ich pochodzenia. Są to różnice, których pomimo ogromnego wpływu globalizacji także w sferze uniformizacji strategii produkcyjnych i marketingowych, nie udało się do tej pory zniwelować. Innymi słowy, liczne uwarunkowania

narodowe (system polityczny, panująca ideologia, historyczne doświadczenia, tradycje itp.) w dalszym ciągu wywierają duży wpływ na struktury organizacyjne i strategie działania współczesnych korporacji ponadnarodowych.

W niektórych branżach doszło już do pewnej koncentracji produkcji danego towaru w ramach nie tyle całej gospodarki światowej, ile raczej niewielkiego regionu w rękach jednej wielkiej firmy globalnej. Jednak w ogromnej większości sektorów przemysłu nie istnieje coś takiego jak „korporacja globalna”, która miałaby dominującą pozycję na rynku danego produktu w skali całej gospodarki światowej¹⁾.

Obawy przed zdominowaniem gospodarki światowej przez wielkie korporacje ponadnarodowe mają często swoje źródło w zbyt emocjonalnej ocenie efektów działalności tych korporacji. Z jednej strony, korporacje te uważa się za główne siły napędzające proces globalizacji w gospodarce światowej i pozytywna lub negatywna ocena tych korporacji zależy w dużym stopniu od oceny wszystkich efektów samej globalizacji. Jednoznaczna i względnie obiektywna ocena wpływu korporacji międzynarodowych na funkcjonowanie gospodarki światowej i postępujący proces globalizacji jest bardzo trudna i raczej niemożliwa bez przeprowadzenia żmudnych badań empirycznych. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę najczęściej na wybrane aspekty działalności tych korporacji i ich wpływ na kształtowanie się

Tab. 1. Różnice narodowe warunkujące struktury i strategie korporacji

	USA	Niemcy	Japonia
Instytucje polityczne	Liberalna demokracja, podział władzy, dobrze zorganizowane grupy inwestorów	Spółeczna demokracja, słaba biurokracja, korporacyjno-organizacyjna spuścizna	„Demokracja rozwojowa” silna biurokracja, wzajemne porozumienie między państwem i firmami
Instytucje gospodarcze	Zdecentralizowane, wolny rynek, rynek kapitałowy nie scentralizowany, silne tradycje antytrustowe	Rynek zorganizowany (zarządzany), scentralizowany rynek kapitałowy, różne rodzaje firm, uniwersalne banki, scentralizowane w pewnym stopniu niektóre rynki	„Sterowana” odgórnie biurokracja, rynek trudny do penetracji oparty na bankach, scentralizowany rynek kapitałowy, sieci wytwórcze i kartele w przemysłach schyłkowych
Panująca ideologia gospodarcza	Wolna przedsiębiorczość i liberalizm	Spółeczne partnerstwo	Technonacjonalizm

Źródło: L.W. PAULY, S. REICH, *National structures and multinational behavior: enduring differences in the age of globalization*, „International Organization” 1997, nr 1, s. 7.

międzynarodowego podziału pracy, działalności rządów, życie społeczeństw poszczególnych krajów, wielkość i kierunki przepływów towarów i szczególnie kapitałów, technologii, metod organizacji i zarządzania, itp.²⁾ Wiadomo bowiem, że wiele korporacji ponadnarodowych dysponuje wyższymi dochodami ze sprzedaży swoich towarów i usług niż wynosi wartość produktu krajowego brutto (PKB) średniej wielkości państwa. Korporacje te dysponowały na początku lat 90. ponad 80 proc. światowych zasobów technologii³⁾. Oprócz nowoczesnych technologii korporacje te kontrolują znaczną część światowych zasobów surowców oraz zatrudniają sporą część najwyższej kwalifikowanych pracowników. Także około jednej trzeciej wartości handlu światowego przypadało w połowie lat 90. na obroty między korporacjami międzynarodowymi i ich filiami. Są to więc „aktorzy”, którzy odgrywają coraz większą rolę w gospodarce światowej, wpływając szczególnie na wielkość i kierunki przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w skali globalnej.

Koncentracja działalności firm międzynarodowych

Ogromna większość korporacji międzynarodowych ma swoją siedzibę główną, tzn. pochodzi z krajów gospodarczo wysoko rozwiniętych. W ostatnich latach nastąpił bardzo szybki wzrost liczby firm ponad- i wielonarodowych. W 1970 r. było w 14 krajach gospodarczo wysoko rozwiniętych około 7000 korporacji wielonarodowych i ponadnarodowych. Natomiast w 1990 r. ich liczba zwiększyła się do 24 000 i w 1993 r. do 38 000. Prawie połowa korporacji wielonarodowych i ponadnarodowych ma swoją siedzibę macierzystą w pięciu najbardziej gospodarczo rozwiniętych krajach, tj. USA, Japonii, Francji, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Według niektórych szacunków, na całym świecie działało w 1993 r. około 40 tys. korporacji wielonarodowych i ponadnarodowych, które łącznie

ze swoimi 250 tys. filii i oddziałów miały obrót w wysokości 5,500 mld dol. (w 1995 r. już w wysokości około 7,000 mld dol.). Dla porównania, wartość światowego eksportu wynosiła w 1993 r. około 4,000 mld dol., a w 1995 r. – około 5,000 mld dol.⁴⁾

W grupie kilkudziesięciu tysięcy działających na całym świecie korporacji wielonarodowych i ponadnarodowych zaobserwować można koncentrację kapitału i produkcji. Sto największych korporacji (czyli zaledwie 0,4% ogółu przedsiębiorstw wielonarodowych) dysponowało w połowie lat 90. majątkiem w wysokości 3,500 mld dol., z czego 1,400 mld dol. stanowiły aktywa zagraniczne. W 1995 r. na 100 największych korporacji przypadała także jedna trzecia obrotów oraz jedna trzecia bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wspomniana setka największych korporacji wielonarodowych zatrudniała na całym świecie w 1995 r. 5 mln pracowników, tj. 16 proc. ogółu pracowników zatrudnionych we wszystkich przedsiębiorstwach międzynarodowych⁵⁾.

Sama wielkość korporacji wielonarodowych i ponadnarodowych niewiele jeszcze mówi o zasięgu ich działalności na rynkach zagranicznych. Faktem bowiem jest, że przeciętna korporacja wielonarodowa produkowała w połowie lat 90. więcej niż dwie trzecie swoich wyrobów oraz zatrudniała ponad dwie trzecie ogólnej liczby swoich pracowników w kraju macierzystym. Pewna ich liczba uzyskiwała jednak większość dochodów z produkcji i sprzedaży swoich wyrobów na rynku międzynarodowym, podobnie zresztą jak niektóre największe korporacje posiadały więcej aktywów i zatrudnionych pracowników za granicą, aniżeli w kraju macierzystym (por. z tabelą 2).

Przeprowadzone w ramach UNCTAD (Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju) badania miały na celu określenie stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Ich efektem było opracowanie tzw. wskaźnika transnacionalizacji, który obejmuje przeciętny udział kapitału zagrani-

Tab. 2. Największe koncerny międzynarodowe (wg aktywów) w 1995 r.

Koncern	Branża	Udział aktywów zagranicznych (w proc.)	Udział sprzedaży zagranicznej (w proc.)	Udział zatrudnionych za granicą (w proc.)
Royal Dutch/Shell	Energia	67,8	73,3	77,9
Ford	Przem. motoryzacyjny	29,0	30,6	29,8
General Electric	Elektronika	30,4	24,4	32,4
Exxon	Energia	73,1	79,6	53,7
General Motors	Przem. motoryzacyjny	24,9	29,2	33,9
Volkswagen	Przem. motoryzacyjny	84,8	60,8	44,4
IBM	Komputery	51,9	62,7	50,1
Toyota	Przem. motoryzacyjny	30,5	45,1	23,0
Nestle	Żywność	86,9	98,2	97,0
Bayer	Przem. chemiczny	89,8	63,3	54,6
ABB	Energetyka	84,7	87,2	93,9
Nissan	Przem. motoryzacyjny	42,7	44,2	43,5
Elf Aquitaine	Energia	54,5	65,4	47,5
Mobil	Energia	61,8	65,9	52,2
Daimler-Benz	Przem. motoryzacyjny	39,2	63,2	22,2

cznego, udział w sprzedaży zagranicznej i udział zatrudnionych pracowników w zagranicznych filiach i oddziałach danej korporacji. Według tego wskaźnika, na pierwszym miejscu znalazła się w 1995 r. firma Nestle, a koncern Royal Dutch/Shell na miejscu 22. Ranking korporacji wielonarodowych i ponadnarodowych według tego wskaźnika nie uwzględnia wielkości firmy (tj. wartości jej aktywów krajowych i zagranicznych), lecz przyjmuje za podstawę stopień i zakres działalności gospodarczej na rynkach innych krajów poza krajem macierzystym. Wyniki tak przeprowadzonego rankingu najważniejszych pod względem zaangażowania się na rynku globalnym korporacji ponadnarodowych przedstawione zostały w tabeli 3.

Tab. 3. Dziesięć najważniejszych korporacji ponadnarodowych (wg wskaźnika UNCTAD) w 1994 r.

Pozycja	Firma	Kraj macierzysty	Branża
1	Nestle	Szwajcaria	Żywność
2	Holderbank	Szwajcaria	Materiały budowlane
3	Thomson Corp.	Kanada	Wydawnictwa
4	Electrolux	Szwecja	Elektronika
5	Asea Brown Boveri	Szwajcaria	Elektrotechnika
6	Solvay	Belgia	Chemia
7	Philips	Holandia	Elektronika
8	RTZ	Wielka Brytania	Górnictwo
9	Ciba-Geigy	Szwajcaria	Chemia
10	Michelin	Francja	Opony

Źródło: UNCTAD 1995, wg. „Globale Trends” 1998, s. 146.

Jest rzeczą interesującą, że żaden z największych pod względem wielkości kapitału na świecie dziesięciu koncernów nie został ujęty przez ekspertów UNCTAD na liście największych korporacji ponadnarodowych. Daleko jest więc jeszcze do przejęcia kontroli nad gospodarką światową przez największe korporacje, dla których głównym miejscem działalności gospodarczej pozostają nadal ich kraje macierzyste. Z drugiej strony, korporacje wielonarodowe i ponadnarodowe swoim zasięgiem obejmują już jedną czwartą światowej produkcji i działają prawie we wszystkich krajach świata. W podejmowaniu decyzji o inwestowaniu w tym czy innym kraju kierują się prawie wyłącznie przesłankami rynkowymi. Jeżeli koszty produkcji są w kraju macierzystym zbyt wysokie lub istnieją inne przeszkody w prowadzeniu działalności gospodarczej (wysokie podatki, restrykcyjne przepisy dotyczące ochrony środowiska naturalnego, płac minimalnych, itp.), to wówczas przenoszą działalność gospodarczą poza granice swojego kraju macierzystego. Natomiast rząd danego państwa może przeciwdziałać niepożądaną, z punktu widzenia interesów swoich obywateli, ucieczkę kapitału za granicę poprzez liberalizację przepisów i tworzenie różnorodnych zachęt dla inwestorów krajowych i zagranicznych lub nie ma innego wyjścia i często musi się pogodzić z nieprzewidywanym odpływem kapitału.

Dotychczasowa koncentracja zagranicznych inwestycji bezpośrednich w stosunkowo niewielkiej liczbie krajów posiadających dobrze rozwiniętą infrastrukturę, potencjał rynkowy, oraz dobre perspektywy rozwoju gospodarczego pozwala przypuszczać, że kierunki przepływów tych inwestycji nie ulegną w najbliższych latach radykalnej zmianie. Co najwyżej nasili się konkurencja w tej dziedzinie między krajami OECD i najdynamiczniej rozwijającymi się krajami azjatyckimi oraz środkowoeuropejskimi.

Przyszłe kierunki inwestowania przez firmy międzynarodowe uwarunkowane będą także procesem przenoszenia części działalności produkcyjnej z jednych krajów do drugich oraz dalszym rozwojem handlu wewnątrzzakładowego, tj. pomiędzy filiami i oddziałami danej korporacji ponadnarodowej. Amerykańskie korporacje ponadnarodowe w mniejszym stopniu niż korporacje z innych krajów generują część swoich zysków z tego handlu. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie firm amerykańskich mają raczej charakter inwestycji zastępujących handel, natomiast inwestycje firm japońskich i w nieco mniejszym stopniu firm niemieckich mają tendencję do tworzenia nowych możliwości do wymiany handlowej. Innymi słowy, fabryki

budowane za granicą przez ponadnarodowe firmy japońskie i niemieckie tworzą jednocześnie nowe „kanały” dla przepływów towarów, szczególnie dla importu różnych półproduktów i technologii z kraju będącego siedzibą macierzystą danej korporacji do jej filii i oddziałów zlokalizowanych w innych krajach.

Adam Gwiazda

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. P.N. DOREMUS at al, *The Myth of the Global Corporation*, Princeton 1998. Por. także J.H. DUNNING, *Multinational enterprises and the global economy*, Reading, Mass. 1992 oraz V. BHARAT-RAM, *The theory of the global firm*, Delhi-Oxford 1997.
- ²⁾ Por. L. EDEN i P. EVAN (red.), *Multinationals in the global political economy*, New York 1993. Por. także A.M. RUGMUAN, *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, New York 1981.
- ³⁾ Przykładowo w połowie 1997 r. około 70 proc. dochodów uzyskiwanych ze sprzedaży technologii w całej gospodarce światowej obejmowało płatności między firmami macierzystymi i ich zagranicznymi filiami. Por. *Mistrz świata Inc.*, „Nowe Życie Gospodarcze” 1998, nr 1, s. 38.
- ⁴⁾ Por. „Globale Trends” 1998, Frankfurt/M 1997, s. 142–144. Ibidem, s. 145. Por. P.J. BUCKLEY i J.L. Mucchielli (red.), *Multinational firms and international relocation*, London 1997.
- ⁵⁾ Por. D. ENCARNATION, *Rivals beyond trade*, Ithaca 1992, s. 24–25. Por. także E. LINCOLN, *Japan's unequal trade*, Washington D.C. 1990 i K. KOJIMA, *Direct foreign investment: a Japanese model of multinational business operations*, London 1978.

Marek Krannich, Sławomir Olko

Podstawy kulturowe japońskiego zarządzania

Słynne przedsiębiorstwa japońskie, których nazwy padają w literaturze przedmiotu (np. Honda, Matsushita, Toyota, Yamaha, Sony itd.), w swojej obecnej formie powstawały dopiero po II wojnie światowej. Aby zrozumieć przedsiębiorstwo japońskie, musimy zdać sobie sprawę z procesów industrializacyjnych Japonii, które miały miejsce na przełomie wieku XIX i XX. Rozwój nowoczesnego przemysłu był ściśle związany z rozwojem kapitalizmu, który jednak przyjął zupełnie inną formę niż w Europie czy Ameryce. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na to, że japońska administracja w początkach tego wieku rozwijała przemysł głównie z konieczności utrzymania pozycji politycznej i ekonomicznej. Dla kraju nie posiadającego bogactw naturalnych, chcącego odgrywać poważną rolę w Azji Wschodniej, była więc to kwestia konieczności, a nie wyboru. Jak pisze Gregory¹⁾:

„Fakt stworzenia nowoczesnej organizacji gospodarczej uzasadniono przede wszystkim koniecznością zapewnienia niezależności politycznej i ekonomicznej kraju, argumentując, że wymaga to budowy nowych gałęzi przemysłu, co z kolei można osiągnąć jedynie przez powołanie spółek akcyjnych – kabushiki-kaisha”²⁾.

W Japonii nowo utworzone organizacje gospodarcze tak charakterystyczne dla świata Zachodu były czymś zupełnie nowym. Społeczeństwo japońskie – nie wyłączając potomków samurajów i bogatych, wykształconych chłopów – nie rozumiało celowości tworzenia spółek kapitałowych. Naturalną rzeczą były przedsiębiorstwa indywidualnych właścicieli (rodzin), którzy nie rozgraniczali swojego majątku od majątku przedsiębiorstwa.

Czołowi promotorzy rozwoju gospodarczego Japonii byli samurajami – nadrzędnym celem, jaki sobie stawiali, było przetrwanie państwa. Koniecznością stało się jednak sformułowanie ideologii, która ułatwiłaby zrozumienie istoty nowoczesnego przedsiębiorstwa, a jednocześnie nie wywodziłaby się z nurtu zachodniego kapitalizmu. Wybierając więc europejską spółkę akcyjną jako najbardziej odpowiednią formę gromadzenia kapitału posłużono się **analektami Konfucjusza**. Pozwoliło to na stworzenie i pozyskanie nowej warstwy przedsiębiorców spośród byłych przedstawicieli klasy samurajów i bogatych chłopów, którzy uważali handel za zajęcie hańbiące³⁾.

Kolejnym przełomem, który wpłynął w istotny sposób na formę organizacji korporacji japońskich, był okres po II wojnie światowej. Japonia – państwo przegrane, doświadczone jarzmem broni atomowej,

którego cesarz przyznając się do klęski ogłosił, że nie jest bogiem – nie mogła otrząsnąć się z porażki. Amerykańskie władze okupacyjne nadzorowały przekształcanie japońskich *zaibatsu* w inne formy organizacyjne, w których kapitał miał być rozproszony. Jeśli do tego dodamy fakt, że Japonia nie posiada bogactw naturalnych, poza możliwością połowu w okolicznych morzach, to można stwierdzić, że sytuacja gospodarcza powojennej Japonii była katastrofalna. Tworzenie praktycznej koncepcji nowoczesnego przedsiębiorstwa w latach 40. i 50. jawiło się więc dla tego kraju jako absolutna konieczność. Wielu japońskich i amerykańskich specjalistów i praktyków zarządzania przyznaje wręcz, że w wielu innych krajach japońskie metody nie sprawdzają się, ponieważ nie ma wystarczającego powodu ich wprowadzenia.

Sukcesy gospodarcze Japonii mające swoje źródło w efektywności i skuteczności działania przedsiębiorstw japońskich związane są również ze sprawnym systemem makroekonomicznym. Japonia miała dużo mniejsze niż w krajach wysoko rozwiniętych obciążenie gospodarki – zarówno podatkami, jak i wydatkami budżetu. Wynikało to między innymi z przyjętego modelu japońskiej korporacji, w którym przedsiębiorstwa przejęły na siebie część wydatków na działania socjalne – w państwach Europy Zachodniej regulowane przez budżety centralne⁴⁾.

W gospodarce japońskiej przede wszystkim po II wojnie światowej wystąpiło zjawisko silnej konkurencji wewnętrznej, zwłaszcza w przemyśle wytwórczym (maszynowym, motoryzacyjnym, elektronicznym), natomiast na znacznie mniejszą skalę w usługach i rolnictwie⁵⁾.

Opisane powyżej zasadnicze czynniki ekonomiczne, historyczne i społeczno-prawne wpłynęły na ukształtowanie się specyficznej kultury organizacyjnej korporacji japońskich.

Podstawowe założenia japońskiej kultury organizacyjnej

Mówiąc o kulturze organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw warto rozumieć sferę tzw. podstawowych założeń, na których opierają się pozostałe elementy japońskiej kultury organizacyjnej. Podstawowe założenia japońskiej kultury są ściśle związane z filozofią konfucjańską. Według Iwami'ego. *„Obyczajowość Japonii cechuje etyka konfucjańska, a nowo uprzemysłowione kraje: Korea Płd., Tajwan, Hongkong i Singapur*

mają takie samo dziedzictwo kulturowe. Odpowiedzialność wobec rodziców jest podstawową cechą etyki konfucjańskiej wraz z podkreśleniem «cnoty i mądrości».⁶⁾

Aparat państwowy okresu Meiji (1867–1912), aby ułatwić sobie zadanie tworzenia nowych instytucji gospodarczych, stworzył przy pomocy wybitnych działaczy gospodarczych i wychowawców nową ideologię przedsiębiorstwa będącą odbiciem dziedzictwa kulturowego i systemu wartości klasy samurajów. Odrzucono główne elementy zachodniego kapitalizmu jako sprzeczne z konfucjańskimi.

Jeden z czołowych działaczy gospodarczych okresu Meiji (1867–1912), Eichi Shibusawa (1840–1931) w swojej rozprawie *Wyjaśnienie harmonii pomiędzy moralnością a ekonomią* podjął próbę sformułowania i logicznego uzasadnienia ideologii nowoczesnej przedsiębiorczości i zarządzania. Argumentował on, że „wszelkiego rodzaju praca przemysłowa i funkcjonowanie systemów korporacyjnych podlegają pewnym regułom opartym na racjach moralnych i wzajemnym zaufaniu».⁷⁾

Shibusawa oparł się w swojej rozprawie na tradycjach Konfucjusza. Według Konfucjusza, rozwój nauki winien być poprzedzony wzrastającym poziomem warunków materialnych. Rozwój powinien być harmonijny, podporządkowany prawom struktury społecznej wynikającej z wieku, zajmowanego stanowiska i przynależności do klasy społecznej. Najważniejsze cnoty według Konfucjusza to: miłość bliźniego, dobroć, sprawiedliwość i wierność. Konfucjusz twierdził, że działania ludzkie powinny koncentrować się na uczeniu się: patrzenia, słuchania i myślenia; należy ubierać się i zachowywać zgodnie z obowiązującą modą i etykietą. Duże znaczenie rytuałów i ceremonii w tradycji japońskiej (w tym ceremonii korporacyjnych) tłumaczy się zasadami Konfucjusza.

W tradycyjnej japońskiej hierarchii wartości naczelnym miejsce zajmował ideał harmonii – *wa*. Zgodnie z tym ideałem, wszystkie działania zarówno pojedynczego człowieka, jak i zbiorowości należy wykonywać w harmonii i zgodności. Konfucjusz kładł nacisk na poszanowanie tradycji i spokojny, ewolucyjny charakter rozwoju myśli naukowej.

Rola buddyzmu

Wraz z japońską tradycją shintoizmu⁸⁾, konfucjanizmu i taoizmu⁹⁾, buddyzm odegrał ważną rolę w kształtowaniu japońskiego stylu życia. Nauczanie i praktyka buddyzmu *zen*, jednej z wyższych form buddyzmu, okazały się najbardziej adekwatnymi formami duchowego treningu klasy samurajów, którzy stawali twarzą w twarz ze śmiercią w każdej niemal chwili swego życia. Tak więc *zen* zakorzenił się głęboko w umysłach Japończyków.

Sprawiło to, że nauka *zen* stała się wzorem rycerskich cnót samurajów, ich postawą, ponieważ przemawiały do nich praktykowane w *zen*: surowa dyscyplina i porządek, punktualność i czystość, znoszenie upału i zimna, panowanie nad ciałem i jego

zmysłami. Oprócz filozofii *zen* w następstwie walk o władzę i wojen religijnych na japońskim życiu społecznym odcisnęły również swoje piętno zarówno *shintoizm* (kult cesarza, przodków i natury), jak i przenikające z Chin konfucjańskie rygorystyczne zasady ładu i moralnego porządku. Ukształtowały w ten sposób mentalność, która może obecnie nie jest już tak wyrazista, ale nadal istnieje¹⁰⁾.

Mając tradycyjną skłonność do doceniania prostoty, czystości i konkretności, Japończycy mogli skutecznie przyjąć ducha buddyzmu *zen* w jego postaci do np. *cha-do* (ceremonia picia herbaty), *ka-do* (sztuka układania kwiatów). W ten sposób przekształcili oni abstrakcyjnego ducha buddyzmu w konkretne czynności. Można powiedzieć, że na tym polegała rola buddyzmu japońskiego: uczyła ludzi, w jaki sposób należy oczyszczać i trenować postawy intelektualne, a także jak postępować w życiu codziennym¹¹⁾.

Nie należy jednak przeceniać roli religii we współczesnej kulturze Japonii, biorąc zwłaszcza pod uwagę wysoki odsetek osób nie deklarujących wyznawania jakiegokolwiek religii. Trzeba jednak przyznać, że wartości religii Wschodu przenikają zachowania współczesnych Japończyków – nawet niewierzących.

Podstawowe założenia wyrażające się w filozoficznym rozumieniu natury rzeczywistości i świata wpływają na normy i wartości podzielane w japońskich przedsiębiorstwach oraz na wiele artefaktów organizacyjnych – praktyk zarządzania występujących w organizacjach.

Wiodące wartości

Wśród wiodących wartości występujących w japońskim społeczeństwie wymienić należy: przynależność do rodziny, męskość, orientację długookresową, zachowanie twarzy oraz *kaizen*.

Przynależność do rodziny wynika w tradycji japońskiej bezpośrednio z historycznych wzorców konfucjanizmu. W warunkach japońskich rodzina to: hierarchia, posłuszeństwo i lojalność, co przenosi się na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. W japońskiej mentalności nie ma wykształconej istotnej różnicy pomiędzy układem stosunków personalnych w pracy i w domu rodzinnym.

Męskość i orientacja długookresowa są charakterystycznymi wartościami japońskiej kultury stwierdzonymi między innymi w badaniach Geerta Hofstede'a¹²⁾. Wartość orientacji długookresowej osiąga w Japonii jeden w największych odsetek wskazań. Podobnie również wymiar kulturowy nazywany „męskością”, czyli nastawienie na takie cechy, jak: asertywność, siła i nastawienie na sukces materialny, konkurencyjność oraz opieranie się na cechach mierzalnych (kwantytatywnych).

Zachowanie twarzy oznacza utrzymanie wizerunku, autorytetu lub reputacji. Twarz zdobywa się przez powodzenie w pracy i uznanie przez przełożonych, a traci przez niepowodzenia, które w krańcowych przypadkach mogą doprowadzić do samobójstwa.

Tab. 1. Model zarządzania w przedsiębiorstwie japońskim

POZIOMY KULTURY	USTRÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA	PRZYWÓDZTWO	PROCES ZARZĄDZANIA			
Artefakty organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • korporacja japońska • keiretsu • spójność interesów akcjonariuszy i pracowników • stabilne stosunki z dostawcami i odbiorcami 	<ul style="list-style-type: none"> • autorytet posiadają jednostki o długim stażu organizacyjnym • wysoki dystans władzy • „zachowanie twarzy” 	<p>planowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • długookresowy wzrost, • budżetowanie • 6-miesięczne <p>organizowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>just in time</i> • kanban <p>motywowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • polecenie przełożonego • koncentracja na problemach, nie na osobach <p>kontrolowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontrola procesu, nie wyniku • jidhoka 	<p>strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • misja kładąca nacisk na wartości organizacyjne • zarządzanie przez liczbę • kaizen 	<p>struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> • wysoka specjalizacja • priorytet technologii produkcji (procesu) • wysoki stopień zburokratyzowania, • centralizacja 	<p>kultura (ZZL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • centralna rola ZZL w strategii przedsiębiorstwa • rekrutacja pracowników bezpośrednio ze szkół • system wynagrodzenia zależny od stażu • dożywnie zatrudnienie • wewnętrzny rynek pracy • duża rola szkoleń
Normy i wartości	<ul style="list-style-type: none"> • wartości grupowe i rodzinne (<i>kyodotai</i>) • dystans władzy 	<ul style="list-style-type: none"> • konsensus • autorytet (staż i doświadczenie) 	<ul style="list-style-type: none"> • kolektywizm • orientacja długookresowa • „męskość” itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja długookresowa • „męskość” 	<ul style="list-style-type: none"> • unikanie niepewności 	<ul style="list-style-type: none"> • dystans władzy • „zachowanie twarzy”
Podstawowe założenia	Podstawowe założenia wypływające z tradycji i filozofii: konfucjanizmu, buddyzmu, taoizmu i shintoizmu Percepcja czasu: czas <i>makimono</i> (pętla czasu, powtarzalność)					przynależność do grupy, pozycja w społeczności

Źródło: opracowanie własne.

Kaizen oznacza stopniowe i nie kończące się doskonalenie, robienie „małych rzeczy” lepiej, wyznaczanie i osiąganie zawsze wyższych standardów. Kaizen to następstwo starania o zachowanie twarzy. Jeśli człowiek się doskonali, to ma zapewnione powodzenie i nigdy nie utraci twarzy. Obecnie kaizen to filozofia życia jednostek i strategia działania przedsiębiorstw.

Model zarządzania w przedsiębiorstwie japońskim

Przedstawiony w tabeli 1. model opisuje w sposób syntetyczny podstawy kulturowe zarządzania w japońskim przedsiębiorstwie. Zasadniczymi elementami determinującymi system zarządzania w przyjętym przez autorów modelu były poziomy kultury opisane według Edgara Scheina¹³⁾. Należą do nich:

- podstawowe założenia,
- normy i wartości,
- artefakty organizacyjne.

Opisanym składnikom kultury organizacyjnej przyporządkowano wybrane aspekty systemu zarządzania przedsiębiorstwem:

- ustrój przedsiębiorstwa,
- przywództwo,
- proces zarządzania – w układzie funkcjonalnym (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) oraz w układzie przedmiotowym (strategia, struktura, kultura).

Charakterystykę wszystkich poziomów kultury zaprezentowano na podstawie wielu danych, pozycji literaturowych i dostępnych wyników badań.

Marek Krannich, Sławomir Olko

PRZYPISY

- 1) Gene GREGORY, *Istota przedsiębiorstwa japońskiego*. tłumaczenie pracy: *The Logic of Japan Enterprise*. Sophia University, Institute of Comparative Culture, Business Series, Bulletin no. 92, Tokyo 1982.
- 2) Japoński kodeks handlowy wyróżnia zasadniczo trzy rodzaje spółek: *gōmei-kaisha* – spółka jawna, *gōshi-kaisha* – spółka komandytowa, *kabushiki-kaisha* – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, której kapitał podzielony jest na akcje lub udziały.
- 3) Gene GREGORY, *op.cit.*
- 4) Por. Leszek BALCEROWICZ *Wolność i rozwój*. Wydanie II – zmienione i uzupełnione, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- 5) Por. AKIO MORITA, EDWIN M. REINGOLD, MITSUKOSHIMOMURA *Made in Japan*. Akio Morita i Sony. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1996.
- 6) M. IWAMI *What is „Japanese Style” Corporate Management? „Management Japan”, I półrocze (nr 1) 1992 r.* [w:] „Przegląd Organizacji” 9/92 *Jeszcze raz o japońskim stylu zarządzania*.
- 7) Gene GREGORY *op.cit.*
- 8) *Sinto, sintoizm* – politeistyczny kult religijny w Japonii, wywodzący się z animistycznej czi dla zjawisk przyrody i zmarłych przodków; z czasem przekształcił się w ogólnonarodowy kult przodków rodu cesarskiego (jap. *shintoo*, *shind*, z chiń. *shen-tao* droga bogów).
- 9) *Taoizm* – kierunek filozoficzno-religijny w Chinach, głoszący materialną jedność świata i powszechną prawidłowość zjawisk (*tao*), propagujący poddanie się naturalnemu porządkowi rzeczy; przekształcony później w zbiór praktyk magicznych mających zapewnić długowieczność lub nieśmiertelność (od chiń. *tao* – „droga”).
- 10) Brigitte KITA *Cha-do. Tee und Zen der gleiche Weg*. Verlag Peter Erd. München 1993.
- 11) Zob. Paul M. MINUS (red. nauk.) *Etyka w biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995. str. 102.
- 12) Geert HOFSTEDÉ, *Culture and Organisations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, London 1991 oraz badania Institute for Training in International Management w Hadze.
- 13) Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Autorzy są pracownikami naukowymi Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Jarema Batorski

Style organizacyjnego uczenia się

Zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania uczeniem się organizacji wiąże się z koniecznością posiadania przez przedsiębiorstwo zdolności do sprostania burzliwemu i wymagającemu otoczeniu. Organizacyjne uczenie się może oznaczać zwiększenie umiejętności samoorganizacji stanowiących podstawę rozwoju i przesłankę opanowania przyszłości.

Zawarty w opracowaniu kwestionariusz może pomóc menedżerom w rozpoznaniu stylów organizacyjnego uczenia się w ich przedsiębiorstwach. W kwestionariuszu umieszczono siedem zdań o różnej treści w zależności od tego, czy jako zakończenie zdania wybierze się punkt a, b, c, d czy e. Każdemu zakończeniu należy przyporządkować pewną liczbę punktów – tym więcej, im dane zdanie lepiej opisuje sposób uczenia się przedsiębiorstwa. Suma punktów przyporządkowanych wszystkim zakończeniom zdania musi wynosić 12.

Nasza firma jest naprawdę dobra w ...

- działaniach zgodnych ze standardowymi procedurami
- gromadzeniu oraz przechowywaniu wiedzy i danych
- uczeniu się od innych przedsiębiorstw
- innowacjach i odkrywaniu nowych sposobów działania
- krytycznym postrzeganiu rzeczywistości

Suma 12

W firmie najbardziej szanuje się ludzi, którzy...

- ściśle trzymają się ustalonych procedur
- dużo wiedzą o naszym biznesie
- wprowadzają wiele pomysłów innych przedsiębiorstw
- rozwijają nowe pomysły i sposoby wykonywania pracy
- zawsze zadają pytania dotyczące istniejących sposobów działania

Suma 12

Z największym prawdopodobieństwem powiemy, że...

- nasze systemy działania są pierwszej klasy
- uzyskujemy wsparcie informacyjne i że nasze bazy danych są niezrównane
- mamy znakomitą łączność z innymi organizacjami
- mamy reputację eksperymentatora i lidera postępu

- interesuje nas odległa przyszłość i że wizja rozwojowa naszego przedsiębiorstwa jest szeroka

Suma 12

Z najmniejszym prawdopodobieństwem powiemy: ...

- „każdy śpiewa na własną nutę”
- „historia nie ma znaczenia”
- „nie musimy uczyć się od przeciwników”
- „jeśli coś się nie zepsuje, nie naprawiaj tego”
- „ciągle przewyciężaj bieżące trudności”

Suma 12

Kiedy pojawia się kryzys...

- pozostajemy spokojni i stosujemy właściwą procedurę
- szukamy precedensów i danych, dzięki którym możemy się czegoś dowiedzieć
- wykorzystujemy kontakty z innymi przedsiębiorstwami i w ten sposób uzyskujemy poradę
- nie radzimy sobie z niczym i grzeźniemy – Kochamy to!
- działamy tylko po dokładnym rozważeniu konsekwencji możliwych działań

Suma 12

Naszą największą słabością jest...

- trzymanie się ustalonych sposobów reagowania
- poleganie na tym, co dobrze działało w przeszłości
- poleganie w zbyt dużym stopniu na pomysłach innych
- powtarzanie odkrywaniem wszystkiego – nawet jeśli nie pojawiają się trudności
- brak zainteresowania bliską, wyraźną przyszłością

Suma 12

Pierwszorzędne znaczenie dla naszej firmy ma...

- obdarzenie pracowników większym uznaniem oraz zwiększenie ich odpowiedzialności i swobody działania
- rozwijanie wizji rozwojowej i przyszłej orientacji przedsiębiorstwa
- zachęcanie pracowników do rozwijania swoich własnych pomysłów
- nadanie większego znaczenia procedurom i ograniczenie eksperymentowania dla samego siebie
- zrównoważenie zainteresowania odległą przyszłością z zainteresowaniem przyszłością bliską

Suma 12

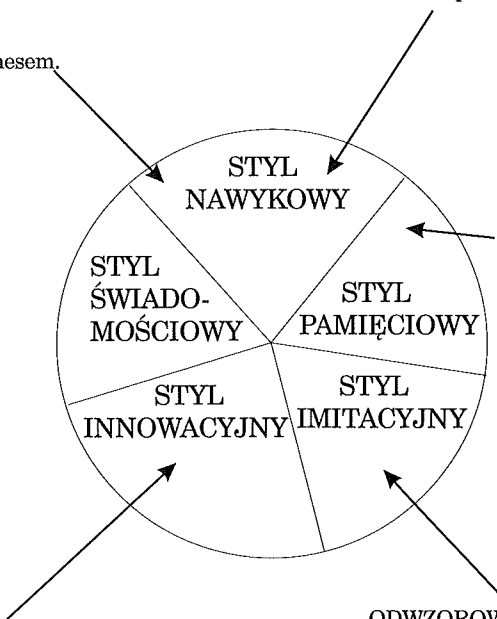
Rys. 1. Inwentarz stylów uczenia się

KRYTYCZNA ŚWIADOMOŚĆ

otwartość, świadomość, zadawanie pytań dotyczących otoczenia, organizacji i siebie samego. Związana z kwestionowaniem założeń i podstawowymi zamierzeniami.
 Wady: utrata pola widzenia, brak zainteresowania szczegółami, możliwa utrata zainteresowania biznesem.

STANDARDOWE PROCEDURY DZIAŁANIA

organizacyjne "odruchy warunkowe", odporne na utratę jednostek.
 Wady: bezmyślne i nieefektywne reagowanie, ślepa amortyzacja.



ZAPAMIĘTANE DOŚWIADCZENIA

bazy danych, wiedza, know-how, często w świadomości pracowników, niewidoczne, nie zebrane.
 Wady: orientacja na przyszłość, kultura bardzo odporna na zmiany.

INNOWACJE

metoda prób i błędów, pilotaż, aktywne eksperymentowanie z nowymi sposobami działania, osiąganie sprzężenia zwrotnego, rozwijanie i tworzenie pomysłów.
 Wady: zbyt wiele pomysłów - niepowodzenia w wykorzystywaniu i uświadamianiu sobie potencjału, "narkomani zmiany", "nadpobudliwe dzieci".

ODWZOROWYWANIE NAJLEPSZYCH PRAKTYK

kopiowanie, benchmarking - odwiedzanie najlepszych jest często główną formą edukacji menedżerów wyższego szczebla.
 Wady: orientacja na szybkie przewycięzanie bieżących trudności - z brakiem wiary w wewnętrzną zdolność do innowacji, niebezpieczeństwo kopiowania "wczorajszych sukcesów".

Punktacja

Uzyskane punkty należy nanieść na siatkę i zsumować.

	a	b	c	d	e
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
suma					

Punkty a, b, c, d i e wiążą się z następującymi stylami organizacyjnego uczenia się:

- a = styl nawykowy
- b = styl pamięciowy
- c = styl imitacyjny

- d = styl innowacyjny
- e = styl świadomościowy

Charakterystykę wszystkich stylów przedstawiono na rysunku 1.

Punktowa przewaga któregoś ze stylów sugeruje preferencje dla danego sposobu uczenia się. Równomierny rozkład punktów może oznaczać równowagę zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się bądź po prostu brak jakichkolwiek zdolności – równomierny rozkład jest jedynie rezultatem wypełnienia kwestionariusza.

Dlatego też wykorzystywanie narzędzia musi być przemyślane, a przydatność rezultatów badania może być ograniczona.

Tekst powstał na podstawie M.J. Pedler, K. Aspinwall 'Perfect Plc? The purpose and practice of organizational learning, MacGraw – Hill, London 1996.

Autor jest doktorantem Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Andrzej Kosecki, Edyta Plebankiewicz

Wspomaganie przygotowania ofert przetargowych w przedsiębiorstwie budowlanym

Krótki przegląd modeli

Pierwsze próby zbudowania procedury, która byłaby pomocna w określeniu najwłaściwszego w danej sytuacji zysku kalkulacyjnego, pojawiły się już w latach 50. Pionierską pracą w tym zakresie jest model opracowany w 1956 r. przez L. Friedmana [4]. W późniejszych latach był on rozbudowywany i udoskonalany przez innych autorów. Wielu z nich stworzyło także własne, oryginalne opracowania tego zagadnienia. Ogólnie wszystkie powstałe modele strategii przetargowej można podzielić na: oparte na założeniach teorii decyzji i na założeniach teorii gier. Ważniejsi autorzy prac to: Gates [5], Grinyer i Whittaker [6], Oren i Rothkopf [11], Oren i Williams [12], Knode i Swanson [9], Sugrue [14], Carr [2], King i Mercer [8].

Mimo istnienia wielu modeli strategii przetargowej, są one bardzo rzadko wykorzystywane w praktyce. W 1988 roku Ahmad i Minakarah twierdzili, że mniej niż 11% czołowych amerykańskich firm budowlanych stosuje jakiegokolwiek modele matematyczne do ustalenia wysokości zysku kalkulacyjnego. Większość istniejących modeli posiada wady, które znacznie utrudniają ich zastosowanie w praktyce:

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

Te wszystkie cechy modeli i zastosowanie w nich zbyt wielu uproszczeń powodują, że trudno je dostosować do zmiennych warunków przetargowych. Np. podstawowym czynnikiem wpływającym na wysokość zysku kalkulacyjnego uwzględnianym w modelach jest konkurencja – nasza kwota ofer-

towa ma być niższa od tej podanej przez innych wykonawców. Badania wykazały, że nie jest to słuszne założenie. Ahmad i Minkarah [1] w 1988 r. przeprowadzili wśród wykonawców amerykańskich ankietę, mającą na celu uszeregowanie pod względem ważności czynników branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wysokości zysku kalkulacyjnego. Podobne badania przeprowadził Shash [13] w Wielkiej Brytanii. Sondaż na ten temat przeprowadzili Kosecki, Plebankiewicz [10] w Polsce. Rezultaty nieco różnią się w poszczególnych państwach. Generalnie jednak konkurencja zajmuje wszędzie dość odległe miejsce. Na czołowych miejscach w rankingach brytyjskich i amerykańskich uplasowały się m.in.: stopień trudności technicznej, ryzyko związane ze specyfiką danego przedsięwzięcia. W Polsce jako główne czynniki mające wpływ na decyzję o wysokości zysku kalkulacyjnego uznano: warunki płatności za wykonane roboty i szacowaną wartość przedsięwzięcia.

Model A. Fayeka

W 1998 r. ukazała się ciekawa praca A. Fayeka, wykorzystująca teorię zbiorów rozmytych i wspomaganie komputerowe, dzięki czemu powstały model strategii przetargowej dużo bardziej realistycznie ujmując proces podejmowania decyzji. Autor spróbował również wyeliminować podstawowe wady występujące w innych modelach.

Fayek zauważa, że wykonawca startując do przetargu może stawiać sobie wiele celów do osiągnięcia. Na ogół firma dąży do wygrania przetargu. Czasami jednak głównym celem wykonawcy jest rozpoznanie nowego rynku i zebranie danych na jego temat. Jeśli firma jest zaangażowana w wystarczającą ilość robót i jest postrzegana jako główny podmiot na rynku, może dążyć do maksymalnego zwiększenia swoich zysków. Cel stawiany sobie przez wykonawcę jest związany z wartością przyjmowanego zysku kalkulacyjnego. Będzie on np. relatywnie niski, jeśli głównym dążeniem wykonawcy jest wygranie przetargu, średni, gdy firma chce rozpoznać nowy rynek i wysooki, gdy wykonawca chce zwiększyć maksymalnie wysokość swoich zysków.

Model uwzględnia wiele czynników mających wpływ na decyzję o wysokości zysku kalkulacyjnego. Załączona lista zawiera 93 czynniki podzielone na 11 kategorii.

Do analiz w modelu wykorzystano teorię zbiorów rozmytych, dzięki której można opisać wiele niejasnych i nieprecyzyjnych pojęć związanych z podejmowaniem decyzji o wysokości zysku kalkulacyjnego. Określenia takie jak „długi czas realizacji”, „złe zarządzanie”, „dobre relacje” itp. stają się tu zmiennymi lingwistycznymi i można je przedstawić w postaci numerycznej. Teoria zbiorów rozmytych bardzo dobrze się nadaje do poszukiwań rozwiązań problemów, które zawierają element ludzkiego subiektywizmu, takich jak podejmowanie decyzji o wysokości zysku kalkulacyjnego.

Przykład zastosowania modelu A. Fayeka

Dla zobrazowania działania modelu A. Fayeka przedstawimy prosty przykład. Startujemy do przetargu i chcemy określić poziom zysku kalkulacyjnego najbardziej odpowiedniego w danych warunkach. Zgodnie z opisaną metodą, przyjmujemy następujący tok postępowania:

1. Określamy zakres zysku kalkulacyjnego przez podanie jego minimalnej i maksymalnej wartości.

Przyjmijmy, że:

zysk kalkulacyjny min. = $x = 5\%$.

zysk kalkulacyjny max. = $y = 20\%$.

Dokonyjemy podziału zakresu wartości zysku kalkulacyjnego na 5 przedziałów zgodnie ze wzorem:

$$M_p = [x + (p - 1)z] \% \text{ dla } p=1 \text{ do } 6 \quad (1)$$

Gdzie $z = (y-x)/5$

Otrzymujemy:

$$M_1 = x\% = 5\%$$

$$M_2 = (x + z)\% = 8\%$$

$$M_3 = (x + 2z)\% = 11\%$$

$$M_4 = (x + 3z)\% = 14\%$$

$$M_5 = (x + 4z)\% = 17\%$$

$$M_6 = (x + 5z)\% = y\% = 20\%$$

2. Określamy cele, jakie stawia sobie wykonawca w danym przetargu. Każdemu celowi przypisujemy „wagę” (W_j), czyli stopień, w jakim wykonawca dąży do osiągnięcia danego celu. Określamy ją w zakresie od 0 dla „bez znaczenia” do 1 dla „o największym znaczeniu”.

W naszym przykładzie zakładamy, że wykonawca bardzo chce wygrać przetarg i w dużo mniejszym stopniu dąży do maksymalizacji swoich zysków. (tabela 1).

Tab. 1

Cel (O_j)	Waga (W_j)
O_1 – wygrać przetarg	$W_1 = 1.00$
O_2 – maksymalizacja zysków	$W_2 = 0.40$

3. Wyznaczamy czynniki mające wpływ na decyzję o wysokości zysku kalkulacyjnego i określamy stopień ich dostosowania do danej sytuacji (skala od 0 do 1).

Z badań sondażowych wynika, że polscy wykonawcy budowlani przy określaniu wysokości zysku kalkulacyjnego biorą głównie pod uwagę następujące czynniki:

- warunki płatności za wykonane roboty,
- szacunkowa wartość przedsięwzięcia,
- ryzyko związane ze zmianami cen czynników produkcji.

Założmy, że w naszym przykładzie będziemy mieli najbardziej korzystne warunki płatności, przedsięwzięcie nie ma jednak zbyt dużej szacunkowej wartości, co w tym przypadku nie jest zbyt korzystne, oraz ze względu na krótki okres realizacji przedsięwzięcia, ryzyko związane ze zmianami cen czynników produkcji nie jest zbyt wysokie (tabela 2).

Tab. 2

Czynnik (F_n)	Dostosowanie czynnika (A_n)
F_1 – warunki płatności za wykonane roboty	$A_1 = 1.00$
F_2 – szacunkowa wartość przedsięwzięcia	$A_2 = 0.30$
F_3 – ryzyko związane ze zmianami cen czynników produkcji	$A_3 = 0.70$

4. Określamy stopień, w jakim czynnik O_j wpływa na zysk kalkulacyjny uwzględniając stawiany sobie cel F_n jako I_{jn} , oraz wartość zysku kalkulacyjnego najbardziej odpowiednią dla danej pary cel czynnik (tabela 3).

5. Obliczamy elementy $S(O,F)$ korzystając ze wzoru:

Tab. 3

Cel (O_j)	Czynnik (F_n)	Wpływ czynnika na zysk kalkulacyjny (I_{jn})	Najbardziej odpowiedni zysk kalkulacyjny (M_p)
O_1	F_1	$I_{11} = 0.60$	$M_1 = 5$
O_1	F_2	$I_{12} = 0.50$	$M_1 = 5$
O_1	F_3	$I_{13} = 0.50$	$M_1 = 5$
O_2	F_1	$I_{21} = 0.80$	$M_6 = 20$
O_2	F_2	$I_{22} = 1.00$	$M_6 = 20$
O_2	F_3	$I_{23} = 1.00$	$M_6 = 20$

$$S(O_j, F_n) = S_{jn} = W_j \times A_n \times I_{jn} \quad (2) \quad Q(O, M_p) = [\sum Q(O_j, M_p)] / \sum W_j \text{ dla } j = 1 \text{ do } 2 \quad (5)$$

$S(O, F)$ jest relacją rozmytą określającą wpływ danego czynnika na wysokość zysku kalkulacyjnego przy uwzględnieniu wyznaczonego celu. (tabela 4).

Tab. 4

$S(O, F)$	F_1	F_2	F_3
O_1	0.60	0.15	0.35
O_2	0.32	0.12	0.28

6. Wyznaczamy elementy $R(F, M)$ bazując na określonym w tabeli 3 najodpowiedniejszym zysku kalkulacyjnym.

Przykładowo dla pary O_1, F_1 najodpowiedniejszy jest zysk $M_1 = 5$. $R(F_1, M_1)$ otrzymuje więc wartość 1.00, a dla kolejnych wielkości M_p te wartości zmniejszają się stopniowo o 0.2.

$R(F, M)$ jest relacją rozmytą. (tabela 5).

7. Wyznaczamy elementy $Q(O, M)$, które są złożeniem dwóch relacji rozmytych $S(O, F)$ i $R(F, M)$ i określają związek pomiędzy celem O i zyskiem kalkulacyjnym M , poprzez ich relację z czynnikiem F .
Złożenie relacji rozmytych określamy wzorem

$$Q(O, M) = S(O, F) \circ R(F, M) = S \circ R(O, M) \quad (3)$$

Wartości $Q(O_j, M_p)$ wyznaczamy wg złożenia relacji typu max-min i cum-min.

● Złożenie relacji max-min dla danych O_j i M_p definiujemy przez:

$$S \circ R(O_j, M_p) = \max \min [S(O_j, F_n), R(F_n, M_p)] \text{ dla każdego } F_n \quad (4)$$

Dla dowolnej wartości zysku kalkulacyjnego M_p , ogólna siła, z jaką jest on zalecany, jest wyliczona wg wzoru:

Przykładowo dla M_1 obliczenia wyglądają następująco:

$$Q(O_1, M_1) = \max \min [(0.60, 1.00), (0.15, 1.00), (0.35, 1.00)] = \max [0.60, 0.15, 0.35] = 0.60$$

$$Q(O_2, M_1) = \max \min [(0.32, 0.00), (0.12, 0.00), (0.28, 0.00)] = \max [0.00, 0.00, 0.00] = 0.00$$

Na podstawie (5)

$$Q(O, M_1) = (0.60 + 0.00) / 1.40 = 0.43$$

Pozostałe wyniki obliczeń $Q(O, M)$ w tabeli 6.

● Złożenie relacji cum-min dla danych O_j i M_p definiujemy przez:

$$S \circ R(O_j, M_p) = \sum \min [S(O_j, F_n), R(F_n, M_p)] \text{ dla każdego } F_n \quad (6)$$

Dla dowolnej wartości zysku kalkulacyjnego M_p , ogólna siła, z jaką jest on zalecany, jest wyliczona wg wzoru:

$$Q(O, M_p) = [\sum Q(O_j, M_p)] / \sum W_j \text{ dla } j = 1 \text{ do } 2 \quad (7)$$

Przykładowo dla M_1 obliczenia wyglądają następująco:

$$Q(O_1, M_1) = \sum \min [(0.60, 1.00), (0.15, 1.00), (0.35, 1.00)] = \sum [0.60, 0.15, 0.35] = 1.10$$

$$Q(O_2, M_1) = \sum \min [(0.32, 0.00), (0.12, 0.00), (0.28, 0.00)] = \sum [0.00, 0.00, 0.00] = 0.00$$

Na podstawie (7)

$$Q(O, M_1) = (1.10 + 0.00) / 1.40 = 0.79$$

Pozostałe wyniki obliczeń $Q(O, M)$ w tabeli 7.

W przykładowej sytuacji przetargowej, zasada max-min zaleca następujące wysokości zysku kalkulacyjnego:

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 5% jest zalecany w stopniu 65%,

Tab. 5

$R(F, M)$		$M_1 = 5\%$	$M_2 = 8\%$	$M_3 = 11\%$	$M_4 = 14\%$	$M_5 = 17\%$	$M_6 = 20\%$
O	F						
O_1	F_1	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.00
O_1	F_2	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.00
O_1	F_3	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.00
O_2	F_1	0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
O_2	F_2	0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
O_2	F_3	0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00

Tab. 6

$Q(O, M)$	$M_1 = 5\%$	$M_2 = 8\%$	$M_3 = 11\%$	$M_4 = 14\%$	$M_5 = 17\%$	$M_6 = 20\%$
O_1	0.60	0.60	0.60	0.40	0.20	0.00
O_2	0.00	0.20	0.32	0.32	0.32	0.32
Sum / $\sum W_j$	0.43	0.57	0.66	0.51	0.37	0.23
wartość znormalizowana	0.65	0.86	1.00	0.77	0.56	0.35

Tab. 7

Q(O,M)	M ₁ = 5%	M ₂ = 8%	M ₃ = 11%	M ₄ = 14%	M ₅ = 17%	M ₆ = 20%
O ₁	1.10	1.10	1.10	0.90	0.55	0.00
O ₂	0.00	0.52	0.72	0.72	0.72	0.72
Sum / $\sum W_i$ wartość	0.79	1.16	1.30	1.16	0.91	0.51
znormalizowana	0.61	0.89	1.00	0.89	0.70	0.39

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 8% jest zalecany w stopniu 86%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 11% jest zalecany w stopniu 100%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 14% jest zalecany w stopniu 77%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 17% jest zalecany w stopniu 56%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 20% jest zalecany w stopniu 35%.

Wykorzystując zasadę max-min, najwyżej zalecany zysk kalkulacyjny wynosi 11%.

Zasada cum-min zaleca następujące wysokości zysku kalkulacyjnego:

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 5% jest zalecany w stopniu 61%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 8% jest zalecany w stopniu 89%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 11% jest zalecany w stopniu 100%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 14% jest zalecany w stopniu 89%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 17% jest zalecany w stopniu 70%,

▲ zysk kalkulacyjny wysokości 20% jest zalecany w stopniu 39%.

Wykorzystując zasadę cum-min, najwyżej zalecany zysk kalkulacyjny wynosi 11%. W praktyce mamy zazwyczaj do czynienia z bardziej złożonymi uwarunkowaniami – większa liczba rozpatrywanych celów i czynników mających wpływ na decyzję. Wtedy bardzo użyteczny może się okazać program komputerowy, dzięki któremu można szybko zastosować podaną metodę.

Program PRESTTO

Pomocą do zastosowania modelu strategii przetargowej zaproponowaną przez Faye-ka jest prototyp programu komputerowego do kosztorysowania i ofertowania pod nazwą PRESTTO (PROject ESTimating and Tendering TOol) Narzędzie do kosztorysowania i ofertowania przedsięwzięcia. PRESTTO jest programem pracującym w systemie operacyjnym UNIX, napisanym w języku C++. Program uzyskujemy poprzez XWindows. PRESTTO zawiera oddzielne moduły kosztorysowania i ofertowania, zintegrowane w jeden system. Moduł kosztorysowania jest zamieszczony w programie jako podstawa (*first principles*) do wszelkich dokładniejszych oszacowań. Moduł ofer-

towania jest narzędziem modelu strategii przetargowej.

Moduł ofertowania jest dostępny poprzez moduł kosztorysowania. Użytkownik może mieć dostęp do modułu ofertowania w każdym etapie przygotowywania kosztorysu.

Andrzej Kosecki
Edyta Plebankiewicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] AHMAD I., MINKARAH I., *Questionnaire survey on bidding in construction*. „Journal of Management in Engineering Division” 1988.
- [2] CARR R.I., *General bidding model*. „Journal of the Construction Division” 1982.
- [3] FAYEK A., *Competitive bidding strategy model and software system for bid preparation*. „Journal of Construction Engineering and Management” 1998.
- [4] FRIEDMAN L., *A competitive-bidding strategy*. „Operations Research” 1956.
- [5] GATES M., *Bidding strategies and probabilities*. „Journal of the Construction Division” 1967.
- [6] GRINYER P.H., WHITTAKER J.D., *Managerial judgement in a competitive bidding model*. „Opl.Res.Q.” 1973.
- [7] KACPRZYK J., *Zbiory rozmyte w analizie systemowej*. PWN, Warszawa. 1986.
- [8] KING M., MERCER A., *The optimum markup when bidding with uncertain costs*. „European Journal of Operational Research” 1990.
- [9] KNODE C.S., SWANSON L.A., *A stochastic model for bidding*. „J.Opl.Res.Soc.” 1978.
- [10] KOSECKI A., PLEBANKIEWICZ E., *Sondażowe badania nad decyzjami przetargowymi polskich przedsiębiorstw budowlanych*. Konferencja naukowa „Zarządzanie i Marketing” w Budownictwie. Kraków 1996.
- [11] OREN S.S., ROTHKOPF M.H., *Optimal bidding in sequential auctions*. Operations Research 1975.
- [12] OREN M.E., WILLIAMS A.C., *On competitive bidding*. „Operations Research” 1975.
- [13] SHASH A.A., *Factors considered in tendering decisions by top UK contractors*. „Construction Management and Economics” 11/1993.
- [14] SUGRUE P., *Optimum bid estimation on fixed cost contracts*. „J.Opl.Res.Soc.” 1982.

Autorzy – dr hab. inż. Andrzej Kosecki i mgr inż. Edyta Plebankiewicz są pracownikami naukowymi Politechniki Krakowskiej.

Janusz Zawita-Niedźwiecki

Kompleksowa koncepcja bezpieczeństwa systemu informatycznego Giełdy Papierów Wartościowych (II)

Zabezpieczenia programowe

Oprogramowanie systemu Giełda zostało opracowane przez francuski oddział (GFI – Groupe Française d'Informatique) jednej z największych firm programistycznych na świecie – EDS. System ten jest adaptacją oprogramowania funkcjonującego przez kilka lat na giełdzie w Lyonie. W części tłumaczy to zastosowaną metodykę zabezpieczania dostępu. W toku eksploatacji od 1992 roku oprogramowanie to zostało gruntownie przebudowane i rozbudowane. Pojawiły się nowe cechy funkcjonalne systemu. Zachowana została jednak podstawowa struktura i mechanizmy zabezpieczeń.

Oprogramowanie systemu informatycznego Giełdy składa się z ponad 1200 obiektów programowych oraz ponad 800 plików baz danych. Zorganizowane jest w trzy podstawowe systemy notujące:

- rynek jednolitego kursu, zbudowany z modułów: obsługi parametrów notowania, obsługi karnetu zleceń, realizacji dodatkowego obrotu na sesji (tzw. dogrywka), operacji maklera specjalisty,
- rynek ciągły,
- rynek pakietowy oraz w szereg modułów wspólnych i systemów „okołogiełdowych”: obsługi indeksów giełdowych, rozliczania sesji, fakturowania obrotu giełdowego, bazy słownikowej notowań, archiwum notowań, dystrybucji informacji giełdowych.

Wszystkie funkcje systemu informatycznego giełdy uruchamiane są przez wywołanie danej opcji. Opcja systemu jest budowana na zasadzie „menu”. Konstrukcją opcji zajmuje się administrator aplikacji. W niewielkim uproszczeniu można przyjąć, że cały system informatyczny giełdy reprezentowany jest przez ciąg zdefiniowanych opcji (menu). Istnieje też specjalne oprogramowanie służące do przedzielania opcji uczestnikom (przez uczestnika rozumiemy instytucję korzystającą z obsługi przez system informatyczny Giełdy: biuro maklerskie, samą giełdę, KPWiG, KDPW) i użytkownikom (pracownik danej instytucji posiadający swój indywidu-

alny kod dostępu do systemu informatycznego – profil dostępu, realizujący określone dla niego funkcje). W przypadku biura maklerskiego można wyróżnić następujące klasy użytkowników: makler specjalista, makler oraz obserwator – posiadający wyłącznie pasywne funkcje systemu służące do obserwacji rynku. Hierarchiczna zależność tych klas jest taka, że makler specjalista (osoba fizyczna) może posiadać trzy ww. kody dostępu do systemu, a więc jest postrzegany jako trzech użytkowników z różnymi uprawnieniami. Przydzielanie opcji polega na:

- przydzieleniu tych funkcji (opcji) systemu danej instytucji (uczestnikowi), które są przez nią realizowane (np. biuro maklerskie, nie pełniące funkcji specjalisty dla danego papieru wartościowego, nie otrzyma opcji pozwalających na ich realizację),
- przydzieleniu danemu użytkownikowi (fizycznemu pracownikowi danej instytucji) spośród opcji przyznanych uczestnikowi (instytucji) tych opcji, które określone są w ramach danej klasy użytkownika.

Wszystkie wersje wynikowe programów tworzone są na zasadzie tzw. adopcji uprawnień. Każdy wywołany program, bez względu na uprawnienia użytkownika, przyjmuje (adoptuje) wszystkie uprawnienia właściciela programu. Zastosowano przy tym zasadę odebrania wszystkich publicznych uprawnień do zbiorów danych, natomiast publicznego udostępniania oprogramowania. Jednak wobec restrykcyjnego limitowania dostępu do funkcji wydawania komend dla systemu operacyjnego komputera oznacza to analogiczne limitowanie bezpośredniego dostępu do oprogramowania. Jediną możliwością jego wykorzystania jest wywołanie funkcji (opcji) poprzez menu danego użytkownika i jedynie w zakresie wynikającym z definicji środowiska pracy tego użytkownika.

Zastosowana przez EDS-GFI metoda zabezpieczenia danych polega na ustaleniu uprawnień użytkownika do danych poprzez budowanie ciągu menu umożliwiających dostęp do pewnych klas użytkowników oraz przydzielaniu użytkownikowi prawa

uczestnictwa w jednej lub kilku ściśle określonych klasach operacji (funkcjach systemu informatycznego giełdy). Nie skorzystano tu z możliwości oferowanych przez system operacyjny OS/400 ustalenia bezpośrednich relacji pomiędzy użytkownikami i zbiorami danych. Głównym powodem był fakt, że szereg plików zawiera dane bardzo wielu uczestników. Domy maklerskie powinny mieć dostęp do danych własnych, ale oczywiście nie możliwości dostępu do danych innych domów maklerskich. Ograniczając się do metody bezpośredniej ochrony plików danych, należałoby utworzyć pliki logiczne dla każdego domu maklerskiego oddzielnie, co jednak osłabia bariery stawiane osobom nieuprawnionym, a liczba plików logicznych powiązanych z podstawowymi plikami byłaby równa iloczynowi obecnej liczby plików logicznych i liczby domów maklerskich, a to spowodowałoby spadek wydajności całego systemu.

Główną zaletą ochrony danych poprzez adopcję jest fakt, że użytkownicy nie mają bezpośrednich uprawnień do plików danych. Zatem żadną inną metodą niż poprzez dostarczone oprogramowanie użytkowe nie mogą się dostać do tychże plików. Taka metoda ochrony nie jest jednak pozbawiona wad. Podstawowe z nich to: utrudniony audyt informatyczny, potrzeba rygorystycznej organizacji procesu tworzenia oprogramowania oraz wymóg skutecznej ochrony programów i danych użytych w ochronie systemowej. Wobec dwu pierwszych wad stosuje się rozwiązania organizacyjne, np. wprowadzaniem programów do produkcji zajmuje się tylko bardzo ograniczone grono upoważnionych osób, a przed wprowadzeniem ma miejsce kilkustopniowa ocena programów. Wada ostatnia została rozwiązana przez ograniczenie prawa użytkowników do wydawania systemowi operacyjnemu komend. System informatyczny giełdy chroni także ustawienie listy dozwolonych bibliotek oraz przypisanie funkcji w specjalnych plikach w bibliotece systemowej, indywidualnych dla każdego z użytkowników. Tak więc np. wywołanie przez osobę upoważnioną, do funkcji innych niż maklerskie, programów obsługujących maklerów zakończy się komunikatem o niewłaściwej liście bibliotek lub braku dostępnych funkcji.

W programach umożliwiających dostęp do zbiorów danych zawierających informacje zastrzeżone wyłącznie dla danego uczestnika przeprowadza się weryfikację przez specjalny program sprawdzający, na podstawie danych zawartych w profilu użytkownika, do jakiego uczestnika (instytucji) on należy oraz udostępnia się wyłącznie te dane, których właścicielem jest zidentyfikowany uczestnik. Pozwala to w sposób programowy na jednoznaczna ochronę tych informacji, które są dedykowane wyłącznie danemu uczestnikowi, a więc zwłaszcza na ograniczenie dostępu użytkownika tylko do zleceń danego biura maklerskiego, a obsługę przez maklera specjalistę tylko tych papierów wartościowych, których specjalistą jest dane biuro.

Użytkownicy, którzy nie mają prawa do wydawania systemowi komend, nie mają także prawa do wydawania zdalnych komend, co w ramach systemu operacyjnego jest osobną klasą możliwych uprawnień. Uzyskiwane jest to poprzez specjalny program zdefiniowany jako jeden z atrybutów sieciowych. Podobną techniką system chroniony jest przed niewłaściwymi transferami czy dostępem do folderów i plików. Ponieważ jednak maklerzy potrzebują używać systemowej funkcji transferu plików do przekazu paczek zleceń i pobierania wyników notowań, transfer jest chroniony kilku metodami jednocześnie. Podstawowe z nich to: transfer plików wywoływany jest jak inne opcje poprzez menu systemu informatycznego giełdy, zakończenie sesji współpracy terminalowej kończy się usunięciem pakietu konwersji AS/400 – PC i zerwaniem połączenia, transfer odbywa się do pośrednich plików, indywidualnych dla każdego domu maklerskiego, umieszczonych w specjalnie do tego przeznaczonej bibliotece transferowej, dalsze przesłanie do plików docelowych odbywa się za pośrednictwem adopcji uprawnień, przesyłana paczka zleceń musi zawierać identyfikację domu maklerskiego w każdym rekordzie, a poufny kod domu maklerskiego w rekordzie początkowym. Podstawowa ochrona polega na tym, że specjalny program, zdefiniowany jako jeden z atrybutów sieciowych, dopuszcza tylko transfery do i z biblioteki transferowej, a wszystkie pliki mające kontakt z pakietem konwersji AS/400 – PC są chronione prawami dostępu poszczególnych domów maklerskich. W przypadku dostępu do zintegrowanego systemu plików i folderów, dopuszcza się jedynie dostęp typu „odczyt” do plików potrzebnych do aktualizacji pakietu konwersji.

Tylko upoważnieni, a nieliczni administratorzy systemu AS/400 mają specjalne uprawnienia pozwalające im na dostęp poza aplikacją. Ponadto każdorazowy planowany dostęp z tych profili do plików produkcyjnych musi być z góry dopuszczany na mocy decyzji przełożonych, a w momencie wykonywania jest automatycznie odnotowywany w dzienniku zdarzeń systemowych (*audit journal*), który jest systematycznie audytowany zewnętrznie. Ograniczony dostęp do danych mają także operatorzy, ale dotyczy on tylko zadań składowania tych danych na taśmach magnetycznych. W toku tych prac operatorzy „nie widzą” danych produkcyjnych.

Zabezpieczenia przekazu danych

Opracowując zabezpieczenia przekazu danych uwzględniono następujące typy zagrożeń dla systemu informatycznego giełdy:

■ Zagrożenia losowe zewnętrzne (np. zakłócenia w zasilaniu, wyładowania atmosferyczne, kłeski żywiołowe). Ich wystąpienie może prowadzić do utraty integralności danych, zniszczenia danych, a w ekstremalnej sytuacji – do zniszczenia infrastruktury technicznej przekazu oraz utraty danych. Ciągłość pracy systemu zostanie zakłócona, choć z zasady nie dojdzie do naruszenia poufności informacji.



■ Zagrożenia losowe wewnętrzne (np. niezamierzone błędy i pomyłki operatorów, administratorów bądź użytkowników systemu, awarie sprzętu lub oprogramowania). Ich wystąpienie również może prowadzić do utraty integralności danych, zniszczenia danych, zakłócenia ciągłości przekazu oraz naruszenia poufności informacji.

■ Zagrożenia zamierzone, czyli świadome i celowe. Działania atakujące system podejmowane są najczęściej z niskich pobudek (chęć zysku, rewanzu, wandalizm), ale także z pobudek przestępczych (szpiegostwo gospodarcze lub terroryzm) lub swego rodzaju zabawy. Jest to najpoważniejszy rodzaj zagrożeń, gdyż jest nastawiony na naruszenie poufności informacji. Sprawca najczęściej unika uszkodzenia infrastruktury technicznej oraz zakłócenia ciągłości przekazu. Dąży on bowiem do ukrycia faktu dokonania ingerencji w system informatyczny.

Zagrożenia pochodzące z zewnątrz są często nazywane włamaniami. Włamanie jest efektem działania intruza – *hackera*. Analizuje on słabe punkty systemu w celu zdobycia quasi-uprawnionego dostępu i dokonuje ataku, wykorzystując najczęściej istniejące połączenia zewnętrzne. Przykładowo mogą to być nie chronione przyłącza do sieci Internet, urządzenia komunikacyjne z możliwością automatycznego przyjmowania połączeń z sieci rozległych lub połączenia z sieciami LAN innych instytucji. Tego rodzaju działania są w Polsce karalne jedynie wówczas, gdy czyn jest umyślny i gdy *hacker* zostanie przyłapany na gorącym uczynku. Z tego powodu *hacker* pragnie pozostać anonimowy, co dodatkowo może zwiększyć zakres jego ingerencji, gdyż dąży on do usunięcia śladów swojej działalności, np. przez uszkodzenie kronik systemowych czy też oryginalnych wersji modyfikowanych zbiorów. Często spotykany jest szczególny sposób ataku *hackera* polegający na podszywaniu się pod istniejącego użytkownika. W takim przypadku zawiodą zwykle techniczne metody ochrony.

Ingerencja poprzez publiczną i prywatną (wewnętrzna) sieć telefonii ma charakter głównie podsłuchu. Każdy pracownik giełdy uświadamiany więc jest, jakiego rodzaju informacji nie może przekazywać ani przez sieć naziemną, ani komórkową. Szczególną uwagę zwraca się przede wszystkim na możliwość przekazania tą właśnie drogą tajnego hasła autoryzującego korzystanie z profilu użytkownika. Istnieje przecież technika *hackerska* zdobywania informacji poprzez zabiegi socjotechniczne.

Operacja podsłuchu i przechwytywania jest zawsze bardzo kosztowna dla intruza, bo wiąże się z wniesieniem oraz zainstalowaniem unikalnego i wyrafinowanego sprzętu. Z tego powodu przedsięwzięto takie środki utrudniające podsłuch, aby dodatkowo zwiększyć jego koszty. Podsłuch jest działaniem prowadzącym do uzyskania dostępu do przekazywanej informacji bez wiedzy i zgody wszystkich biorących w tym procesie stron. Należy podkreślić, że podsłuch jest najbardziej typowym działaniem,

którego można się spodziewać w warunkach eksploatacji publicznych łącz do transmitowania danych. Niebezpieczeństwo podsłuchu polega na tym, że intruz może dowolnie spożytkować uzyskane dane – np. do ich publicznego ujawnienia, wykorzystania w celu uzyskania własnej korzyści materialnej lub uszczuplenia cudzej, albo też w celu przygotowania pola do właściwej ingerencji w system poprzez, na przykład, uzyskanie dostępu do tajnych haseł. Biorąc to pod uwagę w przekazie między ośrodkami podstawowym i zapasowym giełdy oraz w przekazie między giełdą a KDPW, stosowana jest technika kryptograficzna. Urządzenia szyfrujące posiadają certyfikację Urzędu Ochrony Państwa.

Ważnym elementem polityki bezpieczeństwa giełdy staje się problematyka synchronizacji czasu w sieci giełdowej, zwłaszcza w aspekcie rozwoju sieci rozległej i perspektywie pojawienia się zagranicznych, odległych członków giełdy. Wystarczy tylko przeanalizować sytuację, w której maklerzy składają zlecenia zdalnie ze swoich biur maklerskich. Są one wprowadzane na komputerach wyposażonych we własny, wewnętrzny zegar, występują więc różnice w stosunku do czasu komputerów giełdowych, a może też zaistnieć problem interpretacji tej różnicy. Istnieją na szczęście narzędzia do synchronizacji czasu dostępne pod praktycznie każdym systemem operacyjnym. W warunkach giełdy korzystającej z sieci, w których stosowane są różne systemy operacyjne (OS/400, Novell Netware, Windows NT, UNIX) oraz różne protokoły transmisyjne (SNA, IPX/SPX, TCP/IP), takie narzędzie jest bardzo skomplikowane. Musi być ono zainstalowane na każdym komputerze, na którym czas jest istotnym parametrem. Musi być ustalony komputer, którego czas (choćby był niezgodny z czasem rzeczywistym) jest obowiązującym wzorcem dla wszystkich. Musi być ustalony protokół transmisyjny, za pomocą którego następuje propagacja czasu w całej sieci. Muszą być opracowane procedury bezpieczeństwa wykluczające ryzyko związane z fałszywą zmianą czasu. Alternatywnym, rozważanym rozwiązaniem jest przyjęcie zewnętrznego źródła czasu wzorcowego, np. publicznego wzorca czasu krajowego emitowanego drogą radiową i opracowanie metody synchronizacji systemu giełdowego z takim wzorcem. Wskazanie użytkownikom takiego wzorca zdjęłoby z giełdy odpowiedzialność za poprawność i skuteczność dystrybucji czasu wzorcowego w sieci systemu informatycznego giełdy. Nadajnik takiego wzorca czasu ma być niebawem uruchomiony w Polsce.

Na potrzeby ochrony przed ulokowaniem się wirusów komputerowych stosuje się dwa rodzaje rozwiązania antywirusowego: do zwalczania wirusów na poszczególnych stacjach roboczych oraz do zwalczania wirusów atakujących samo środowisko sieciowe. Ponadto przygotowano specjalne stanowisko do testowania nośników danych wnoszonych z ze-

wnątrz i objęto wszystkich pracowników giełdy obowiązkiem poddawania testom antywirusowym każdego takiego nośnika.

Mając na uwadze ochronę przekazu danych, strukturę sieciową systemu informatycznego giełdy można analizować w następującym układzie:

- transmisja danych po lokalnej sieci Twinax,
- transmisja danych po lokalnych sieciach LAN Ethernet i Token Ring,
- transmisja danych między ośrodkami giełdowymi: podstawowym i zapasowym po łączach dzierżawionych,
- transmisja danych do redystrybutorów informacji giełdowych po łączach dzierżawionych przez nich,
- transmisja danych do Telewizji Polskiej po łączach dzierżawionych – serwis jawny (ogólnodostępna telegazeta) i kodowany (dla abonentów),
- transmisja danych do tablic wyświetleniowych po sieci LAN i wewnętrznych liniach specjalnych,
- transmisja danych poprzez sieć Frame-Relay między terminalami zdalnymi domów maklerskich a ośrodkami giełdowymi.

Większa część przekazu dokonywana jest w protokole SNA, właściwym dla systemów opartych na komputerach IBM. W łączności zdalnej protokół SNA jest umieszczany w pakietach protokołu TCP/IP. Ochrona przekazu SNA polega przede wszystkim na zabezpieczeniu przed podszyciem się pod stację roboczą. Potencjalny intruz może bowiem liczyć na wadliwe zabezpieczenia w oprogramowaniu systemowym, uzależniającym przywileje między innymi od konkretnego adresu sprzętowego interfejsów w terminalach maklerskich.

Transmisja Twinax dotyczy lokalnych terminali systemu informatycznego giełdy. Odbywa się od kontrolera w komputerze AS/400 przez porty, zespoły gniazd i pętle twinaxowe do dołączonych do nich terminali. Do wszystkich terminali podłączonych do danej pętli twinaxowej dochodzi ten sam sygnał. Wybór, które informacje są właściwe dla danego terminala, odbywa się według adresu ustawianego za pomocą mikroprzełączników w urządzeniu lub w odpowiednim układzie jego pamięci. Generalnie uważa się, że połączenia Twinax są bardzo pewnym elementem sieci.

W skład sieci LAN na giełdzie wchodzi:

- sieć LAN GPW w ośrodku zapasowym (wyłącznie Token Ring), a w tej sieci między innymi router do komunikacji zdalnej,
- sieć LAN w ośrodku podstawowym (Ethernet i Token Ring), a w tej sieci między innymi routery do obsługi segmentów LAN samej giełdy, segmentów LAN ekspozytur domów maklerskich w siedzibie giełdy i router do komunikacji zdalnej,
- serwery LAN giełdy oraz wyniesiony serwer LAN KPWiG.

Wszystkie połączenia między węzłami komunikacji komputerowej LAN są prowadzone światłowodami. Wykorzystuje się opcję *security* na portach koncentratorów LAN. Oznacza to, że na danym

porcie nie jest możliwe podsłuchiwanie ramek przekazywanych po sieci, które nie są przeznaczone do komputera przypisanego do tego portu. Ramki nie przeznaczone do zabezpieczonego portu są przekazywane do niego z losowo wyznaczoną zawartością części informacyjnej ramki. Wszystkie wykorzystywane urządzenia aktywne sieci LAN (koncentratory, routery) są administrowane z wykorzystaniem niejawnych kodów dostępu. Kodami dostępu, pozwalającymi na zmianę funkcjonalności urządzeń aktywnych, dysponują tylko upoważnieni administratorzy sieci. W routerach, które służą do obsługi maklerów, zastosowano mechanizmy ograniczające możliwość komunikacji z ekspozytur domów maklerskich w siedzibie giełdy do komputerów giełdowych. Możliwe jest podejmowanie komunikacji jedynie do komputerów wyznaczonych filtrami przekazu założonymi w routerach. Analogiczne ograniczenia odnoszą się do protokołów komunikacyjnych, które mogą posłużyć do obsługi domów maklerskich. Zastosowane ograniczenia pozwalają na podejmowanie komunikacji tylko z wyznaczonymi komputerami giełdy.

Potencjalny atak na środowisko sieci LAN może polegać na uzyskaniu dostępu do zasobów danego serwera lub na nie kontrolowanym przedostaniu się poprzez serwer skonfigurowany jako router. Stosowane mechanizmy ochrony przed dostaniem się do serwera polegają na utrzymaniu tajności haseł użytkowników i na regularnym systemowym wymuszaniu zmiany hasła przez użytkownika. W serwerze Novell, skonfigurowanym jako router, została uruchomiona opcja blokady przenoszenia pakietów IPX z jednej sieci do drugiej. Protokół IPX, z racji swojej budowy, jest w chwili obecnej niemożliwy do obejścia poprzez sieć Internet. Zatem jedynym miejscem, w którym mogłoby nastąpić włamanie, jest komputer podłączony do LAN. Dlatego też uwaga administratorów sieci i odpowiednie narzędzia monitoringu są ukierunkowane na ten problem.

Zgodnie z ostatnimi tendencjami w technice zabezpieczeń informatycznych stosowane są do ochrony systemu informatycznego giełdy separatory logiczne tzw. *firewalle*, które dopuszczają ściśle zdefiniowany ruch między siecią wewnętrzną giełdy a sieciami zewnętrznymi. Zadaniem *firewalla* jest ochrona lokalnej sieci przed atakiem z zewnątrz. Ochrona ta dotyczy łączy wychodzących poza teren giełdy na nie kontrolowany przez nią obszar domów maklerskich, KDPW oraz sieć usług publicznych. *Firewalle* pracują z pakietami protokołu TCP/IP. Zadaniem *firewalla* jest przede wszystkim kontrolowanie transmisji TCP/IP w obu kierunkach (na zewnątrz i do wewnątrz). Filtruje on pakiety wychodzące i przychodzące wykorzystując wbudowane w niego reguły separacji.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej (stopień doktora) i dyrektorem Działu Informacji Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Jerzy Wojciech Wójcik

Przestępstwa komputerowe w nowym kodeksie karnym

Truizmem jest obecnie stwierdzenie, że cywilizacja informatyczna spowodowała konieczność posługiwania się systemami komputerowymi w życiu codziennym. Jednakże w krajach wysoko rozwiniętych, wraz z rozwojem komputeryzacji, zaczęto dostrzegać narastające zagrożenia.

Wykorzystanie systemów komputerowych i towarzyszące im zagrożenia, w sposób syntetyczny, można scharakteryzować następująco:

■ Komputeryzacja już z początkiem lat 50. była wykorzystywana do sterowania rutynowymi czynnościami w gospodarce i administracji. Jednakże dopiero w latach 60. ujawniono pierwsze, a w latach 70. poważniejsze przypadki oszustw, sabotażu, a także szpiegostwa gospodarczego z wykorzystywaniem komputerów.

■ Masowe przetwarzanie informacji z zakresu danych osobowych rozpoczęło się w latach 60. poprzez tworzenie banków danych. Wkrótce jednak brak ograniczeń związanych z dostępem do wspomnianych danych odebrano jako zagrożenie praw obywatelskich.

■ Otwarte systemy sieciowe, które pojawiły się w latach 70., stały się szybko obiektem nadużyć określonych jako *hacking*.

■ Upowszechnienie komputerów osobistych w latach 80. spowodowało masowe zjawisko sporządzania pirackich kopii programów.

■ Rozwinięcie sieci bankomatów w latach 80. natychmiast skutkowało nadużyciami za pomocą kart magnetycznych.

■ Powszechność poczty elektronicznej, maliboxów, ISDN, a także ścisłe powiązania pomiędzy systemami przetwarzania danych a telekomunikacją umożliwiło powszechne komunikowanie i wykorzystywanie również do celów przestępczych zorganizowanych grup przestępczych, zarówno kryminalnych, jak i gospodarczych, a nawet poprzez skomplikowane *modus operandi* służy do perfekcyjnego zacierania śladów przestępstwa.

Wśród wielu różnorodnych sposobów ochrony systemów informatycznych, obok zabezpieczeń technicznych i organizacyjnych, istotną rolę odgrywają przepisy karnoprawne.

Przestępstwa komputerowe w nowym kodeksie karnym



ustawie z dnia 6 czerwca 1997 roku – kodeks karny (Dz.U. Nr 88, poz. 553)¹⁾ zagadnienie ścigania przestępstw kom-

puterowych zawarto w kilku rozdziałach, a mianowicie:

● rozdział XXXIII – Przestępstwa przeciwko ochronie informacji (art. 267 § 1 i 2, 268 § 2 i 296 § 1 i 2 kk),

● rozdział XXXV – Przestępstwa przeciwko mieniu (art. 278 § 2, 285 § 1, 287 § 1 i 293 § 1 kk),

● rozdział XX – Przestępstwa przeciwko bezpieczeństwu powszechnemu (art. 165 § 1 ust. 4, 165 § 2 i 167 § 2 kk),

● rozdział XVII – Przestępstwa przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej (art. 130 § 2 i 3 oraz 138 § 2 kk),

● rozdział XXXIV – Przestępstwa przeciwko wiarygodności dokumentów (art. 270 § 1 kk).

Z powyższego wynika, że mimo istotnych głosów przedstawicieli doktryny, kodeks karny nie wyróżnia całej gamy przestępstw w jednym rozdziale „Przestępstwa komputerowe”.

W rozdziale „Przestępstwa przeciwko ochronie informacji” wymienia się:

Hacking komputerowy – art. 267 § § 1 kk

Nieuprawnione wejście do systemu komputerowego przez naruszenie zastosowanych zabezpieczeń i manipulowanie w bazie danych określane jest także jako włamanie do komputera i kradzież danych. Zgodnie z cytowanym przepisem, zakazane jest uzyskiwanie informacji przez osobę nieupoważnioną lub informacji nie przeznaczonych dla tej osoby. Zatem niszczenie, uszkodzanie, usuwanie lub zmiana zapisu istotnej informacji lub udaremnienie w inny sposób albo znaczne utrudnienie osobie uprawnionej do zapoznania się z zapisem informacji jest zabronione. Ważny jest jednak sposób działania, w którym podkreśla się „*przełamując elektroniczne, magnetyczne lub inne szczególne zabezpieczenie*”. Obojętny jest zatem rodzaj pokonanego zabezpieczenia. Istotą omawianego przestępstwa jest uzyskanie informacji przez *hackera*. Nie jest karalne jedynie sprawdzenie jakości zabezpieczeń i możliwości ich przełamania.

Podkreślić należy, że karalne jest także przekazywanie uzyskanych w ten sposób informacji innym osobom. *Hackerowi* grozi kara grzywny, ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2. Wśród nielicznych krajów, które wprowadziły karalność *hackingu* warto wymienić: USA i Wielką Brytanię oraz Danię, Francję, Szwecję i Holandię.

Podśluch komputerowy (nieuprawnione przechwycenie informacji) – art. 267 § 2 kk

Przechwytywanie wszelkich informacji, w tym także stwarzanie poważnych zagrożeń dla systemów informatycznych, umożliwiając zdobycze współczesnej techniki. Możliwy jest nawet zdalny podśluch i podgląd, czyli prowadzenie pełnej kontroli bez wiedzy i zgody właściciela systemu.

Omawiany przepis przewiduje karę dla tych sprawców, którzy weszli w posiadanie informacji poprzez zakładanie urzędów podsluchowych, wizualnych lub innych urzędów specjalnych. Obojętny jest zatem rodzaj urządzenia, gdyż chodzi o wszystkie urządzenia, także telekomunikacyjne służące przekazywaniu informacji. Również nie jest istotny cel wejścia do sieci czy systemu komputerowego.

Powyższy przepis obejmuje także uzyskanie danych stanowiących tajemnicę państwową czy służbową. Norma tego artykułu ma charakter ogólny, bowiem powszechnie wiadomo, że prawo nie odgrywa tu specjalnej roli zapobiegawczej. Przeciwdziałanie podsluchowi i podglądowi komputerowemu przypada przede wszystkim specjalistom w zakresie ochrony systemów teleinformatycznych. Sankcje karne dla tego typu sprawców są takie same, jak za *hacking*.

Zasadniczym celem ochrony jest poufność przekazywanych lub przesyłanych informacji przy użyciu środków technicznych, a także ochrona prywatności każdego człowieka przed różnymi formami inwigilacji jak np. podglądanie czy podsłuchiwanie. Na tym tle mogą powstać wątpliwości co do działania pracodawcy sprawdzającego lojalność swoich pracowników. Niektóre firmy ochrony mienia i osób oferują już takie usługi.

Ochrona korespondencji realizowana jest także przez prawo cywilne szczególnie zaś, gdy zaistniały określone skutki. Art. 25 kc²⁾ pozwala, na żądanie, usunąć skutki, a jeśli zaistniała szkoda majątkowa, poszkodowany może żądać naprawienia jej w ramach przepisów ogólnych. W zakresie odpowiedzialności za czyny niedozwolone art. 415 kc stanowi „Kto z winy swej wyrządził drugiemu szkodę, obowiązany jest do jej naprawienia”.

Omawiany problem w świetle prawa cywilnego dotyczy także ochrony nadawcy korespondencji. Może tu zachodzić np. przesłanie korespondencji bez zabezpieczenia jej treści kopertą³⁾ czy odpowiednimi kodami kryptograficznymi w przypadku poczty elektronicznej. Zatem ochrona cywilnoprawna ma większy zakres niż ochrona karnoprawna.

W przypadku zaistnienia określonych skutków ujawnienia i przekazania nieuprawnionego przechwycenia informacji sprawcy grozi odpowiedzialność z innych przepisów. Przykładowo, za ujawnienie lub przekazanie danych stanowiących tajemnicę państwową z art. 265 kk, tajemnicę służbową z art. 266 kk.

Bezprawne niszczenie informacji – art. 268 § 2 kk

Chodzi o naruszenie integralności komputerowego zapisu informacji, które może nastąpić w wyniku bezprawnego niszczenia, uszkodzenia, usuwania lub zmiany zapisu istotnej informacji albo udaremnienie czy utrudnienie osobie uprawnionej zapoznania się z nią. Takie działanie zagrożone jest karą pozbawienia wolności do lat 3.

Kara przewidziana jest bez względu na sposób niszczenia zapisu informacji i rodzaju np. w bazie danych, w trakcie przetwarzania informacji, poprzez wprowadzenie (do programu czy sieci) wirusa, hasła lub zmianę albo jakiegokolwiek inne utrudnienie dostępu do informacji osobie upoważnionej. Dotyczy także spowodowania zakłóceń w telekomunikacji, o ile podłączono do tej sieci urządzenia pozwalające na przetwarzanie lub rejestrowanie danych.

Karalne jest także modyfikowanie danych lub programów komputerowych. Różni się ono od niszczenia tym, że sprawca dokonuje nieuprawnionej ingerencji w treść danych, np. poprzez dopisanie nowych danych lub zmianę istniejącego zapisu. Zabronione jest zatem wprowadzanie zmian do zapisu istotnej informacji przechowywanej w systemie komputerowym. Czyn taki polega na naruszeniu integralności danych oraz naruszeniu dóbr właściciela czy osoby uprawnionej. Związane jest to z prawem do niezakłóconego posiadania zapisu informacji czy prawa do prywatności.

Jeżeli sprawca zniszczył informacje i wyrządził znaczną szkodę majątkową, zgodnie z art. 268 § 3 kk, podlega karze pobawienia wolności od 3 miesięcy do 5 lat. Mamy tu do czynienia z kwalifikowaną formą przestępstwa niszczenia informacji.

Przestępstwa z art. 267 i 268 kk są ścigane na wniosek pokrzywdzonego.

Sabotaż komputerowy – art. 269 § 1 i 2 kk

Przestępstwo polega na zakłócaniu lub paraliżowaniu funkcjonowania systemów informatycznych o istotnym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa i jego obywateli. Należy stwierdzić, że jest to kwalifikowana forma czynu z art. 268 § 2 kk, tj. niszczenia informacji z uwagi na wyższe zagrożenie karą. Sprawca tego przestępstwa, który niszczy informacje zapisane na komputerowym nośniku, a mające szczególne znaczenie dla obronności kraju, bezpieczeństwa w komunikacji lub funkcjonowania administracji rządowej, innego organu państwowego lub administracji samorządowej – podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8. Dodać należy, że ustawodawca oprócz formy sabotażu związanej z niszczeniem informacji wyróżnia także działanie polegające na zakłócaniu lub uniemożliwieniu automatycznego gromadzenia lub przekazywania informacji.

Sabotaż komputerowy może wystąpić także w formie niszczenia lub wymiany nośnika informacji, niszczenia lub uszkodzenia urządzeń służących do automatycznego przetwarzania, gromadzenia lub przesyłania informacji (art. 269 § 2 kk). Czyny te zagrożone są także karą pozbawienia wolności do lat 8.

Cytowany przepis nie przewiduje odpowiedzialności karnej za sabotaż komputerowy z winy nieumyślnej. Mam tu na uwadze ewentualność skutków, o których mowa wyżej, w przypadku nieumyślnego zainfekowania programu. Problem ten wzbudza poważne kontrowersje, gdyż niezwykle trudno będzie udowodnić umyślne zainfekowanie.

W rozdziale „Przestępstwa przeciwko mieniu” określono następujące czyny karalne:

Nielegalne uzyskanie programu komputerowego – art. 278 § 2 kk

Karalne jest uzyskanie, a mówiąc wprost, kradzież cudzego programu komputerowego w celu osiągnięcia korzyści majątkowej. Przepis ten jest odpowiednikiem przestępstwa związanego z kradzieżą rzeczy ruchomej przewidzianego w art. 278 § 1 kk. Program komputerowy nie jest rzeczą ruchomą, lecz może stanowić przedmiot majątkowych praw autorskich. Wiadomo, że powszechne jest nielegalne kopiowanie programów komputerowych zabronione również zgodnie z art. 115 ust. 3 ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. Nr 24, poz. 83).

Art. 278 § 2 kk umożliwia bardziej radykalne ściganie piractwa komputerowego ze względu na sankcję karną. Wspomniany artykuł przewiduje karę pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. Natomiast kwalifikowana forma przestępstwa z art. 117 i 118 ustawy o prawie autorskim przewiduje karę pozbawienia wolności do lat 3, tj. w przypadkach, gdy sprawca uczynił sobie stałe źródło dochodów, organizował lub kierował działalnością przestępczą związaną z piractwem komputerowym.

Jeżeli nielegalne uzyskanie programów komputerowych dotyczy mienia znacznej wartości⁴⁾ to zgodnie z art. 294 § 1 kk sprawca dopuszcza się przestępstwa kwalifikowanego i czyn jego jest zagrożony karą pozbawienia wolności od roku do lat 10.

Paserstwo programu komputerowego – art. 293 § 1 kk

Karalne jest nabycie, pomoc w zbyciu, przyjęcie lub pomoc w ukryciu pirackiej kopii programu komputerowego w celu osiągnięcia korzyści majątkowej. Przepis ten przewiduje karę pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. W przypadku mniejszej wagi, sprawca podlega karze grzywny, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do jednego roku.

Jako przypadek mniejszej wagi należy rozumieć fakt, że sprawca nie działał w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, program zainstalował jedynie we własnym komputerze albo pomagał w zbyciu lub

ukryciu programu za pośrednictwem sieci komputerowej.

Istnieje również możliwość odpowiedzialności karnej za paserstwo programu komputerowego przewidziane w art. 118 ust. 1 ustawy o prawie autorskim, który przewiduje karę łagodniejszą.

Nie są to zresztą jedyne przepisy nowego kodeksu karnego i ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, które zachodzą na siebie lub traktują rozbieżnie pewne istotne zasady prawne. Przykładowo, paserstwo z art. 293 § 1 kk ścigane jest z oskarżenia publicznego, a paserstwo z art. 118 ust. 1 z oskarżenia prywatnego.

Oszustwo komputerowe – art. 287 § 1 kk

Przestępstwo polega na osiągnięciu korzyści majątkowej lub wyrządzeniu innej szkody poprzez wpływ na automatyczne przetwarzanie, gromadzenie lub przesyłanie informacji. Formy działania mogą być zróżnicowane i polegać na zmianie, usunięciu lub na wprowadzeniu nowego zapisu na komputerowym nośniku informacji.

Przepis nawiązuje do klasycznej formy oszustwa (art. 286 § 1 kk), w której oszust, dla osiągnięcia korzyści majątkowej, doprowadza inną osobę do niekorzystnego rozporządzenia własnym lub cudzym mieniem za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego podejmowania określonego działania.

W klasycznym oszustwie dochodzi do odpowiednich, tj. karalnych, relacji pomiędzy sprawcą a ofiarą. Natomiast w oszustwie komputerowym człowiek (przestępca) oddziałuje na komputer i odpowiedni program. Manipulacje oszusta dotyczą wprowadzenia danych, wpływania na program i wyniki uzyskanych danych. Oszustwa komputerowe występują bardzo często, a ich zakres jest praktycznie nieograniczony. Zatem art. 287 § 1 kk zabrania wszelkich form manipulacji danymi komputerowymi, które mają na celu wyrządzenie szkody majątkowej innej osobie. Klasyczne oszustwo (art. 286 § 1 kk) zagrożone jest karą pozbawienia wolności do lat 8, a oszustwo komputerowe – karze pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. W sprawie tej można mieć poważne wątpliwości w świetle narastających zagrożeń oszustwami komputerowymi.

W przypadku mniejszej wagi (art. 287 § 2 kk) sprawca podlega karze grzywny, ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do jednego roku.

W rozdziale „Przestępstwa przeciwko wiarygodności dokumentów” wyłonić należy:

Falszerstwo komputerowe – art. 270 § 1 kk

Przestępstwo to polega na przerabianiu czy podrabianiu dokumentów w formie zapisu elektromagnetycznego, tj. czytelnego przez wyspecjalizowane urządzenia. Falszerstwo komputerowe nie zostało wyróżnione jako odrębny typ przestępstwa. Ustawodawca nie widzi takiej potrzeby, bowiem z powo-

dzeniem może być zastosowany obowiązujący przepis, tj. art. 270 § 1 kk (fałszerstwo dokumentów).

Pojęcie dokumentu zostało określone w art. 115 § 14 kk i uwzględnia zapis na komputerowym nośniku informacji, a mianowicie:

„Dokumentem jest każdy przedmiot lub zapis na komputerowym nośniku informacji, z którym jest związane określone prawo albo który ze względu na zawartą w nim treść stanowi dowód prawa, stosunku prawnego lub okoliczności mającej znaczenie prawne”.

W świetle tej definicji sprawca, który sfalszował wydruk komputerowy lub inny nośnik informacji komputerowej, podlega odpowiedzialności karnej z art. 270 § 1 kk, a jego czyn zagrożony jest karą grzywny, karą ograniczenia wolności albo karą pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5.

Inne rodzaje przestępstw

Nielegalne kopiowanie, rozpowszechnianie lub publikowanie prawnie chronionego programu komputerowego

Program komputerowy, zgodnie z art. 1 ust. 2 pkt 1 ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz.U. Nr 24, poz. 83), jest przedmiotem prawa autorskiego, tak samo jak utwory artystyczne, literackie i fonograficzne, czyli jako utwór podlega ochronie prawnokarnej. Dotyczy to każdej formy tego programu np. dokumentacji projektowej, fazy wytwórczej czy użytkowej.

W związku z powyższym w zakresie ochrony programów komputerowych karalne jest:

- przywłaszczenie autorstwa lub wprowadzenie w błąd co do autorstwa całości lub części utworu (art. 115 ust. 1);
- rozpowszechnianie cudzego utworu, czyli programu bez podania nazwiska lub pseudonimu twórcy (art. 115 ust. 2);
- inne naruszenie cudzego prawa autorskiego w celu uzyskania korzyści majątkowej (art. 115 ust. 3);
- rozpowszechnianie bez upoważnienia albo wbrew jego warunkom cudzego programu (art. 116 ust. 1);
- utrwalanie lub zwielokrotnienie bez upoważnienia lub wbrew jego warunkom cudzego programu (art. 117 ust. 1);
- paserstwo przedmiotu będącego nośnikiem programu (art. 118);
- uniemożliwienie lub utrudnienie wykonywania prawa do kontroli korzystania z programu (art. 119).

Sprawcy powyższych przestępstw, którzy działali w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, podlegają karze grzywny, ograniczenia wolności oraz pozbawienia wolności do lat 5, a jeżeli czynili z tego stałe źródło dochodu – do lat 8.

Nielegalne kopiowanie układów scalonych zabronione jest zgodnie z art. 42 ustawy z dnia 30 października 1992 roku o ochronie topografii układów scalonych (Dz.U. Nr 100, poz. 498).

Warto wyjaśnić, że przez topografię półprzewodnika należy rozumieć takie rozwiązanie, które polega na przestrzennym, wyrażonym w dowolny sposób rozplanowaniu elementów, z których co najmniej jeden jest elementem aktywnym w stosunku do wszystkich lub części połączeń układu scalonego.

Wybrane problemy ujawniania i ścigania przestępstw komputerowych

Dotyychczasowa praktyka śledcza oraz orzecznictwo sądowe wskazują na ograniczone możliwości ścigania sprawców omawianych przestępstw. Przyczyny takiego stanu rzeczy są bardzo zróżnicowane, a wynikają przede wszystkim ze specyfiki przestępstw komputerowych.

Specyfika tych przestępstw polega przede wszystkim na niekonwencjonalnym sposobie działania sprawców, a w związku z tym konieczne są nowe, niekonwencjonalne, tj. inne niż w klasycznej kryminalistyce, metody wykrywania.

Specyfika przestępstw komputerowych polega przede wszystkim na:

- ponadnarodowym charakterze czyli transgranicznym działaniu sprawców,
- możliwości zdalnego działania sprawców,
- możliwości łatwego kamuflowania swojego czynu.

Ponadto, sprawca przestępstwa nie musi być obecny na miejscu przestępstwa, a zatem nie zostawia śladów (daktyloskopijnych, mechanoskopijnych, traseologicznych itp.). Natomiast posiada możliwość usuwania śladów przestępnego działania w ramach procedury likwidacji dokonanego zapisu.

Trudności związane ze ściganiem nawet ujawnionych już sprawców przestępstw komputerowych spowodowane są różnorodnymi trudnościami dotyczącymi zarówno problemów natury ogólnej, jak np. ciągły brak jeszcze świadomości występujących zagrożeń oraz natury szczegółowej, jak np.:

- różnorodność systemów operacyjnych oraz oprogramowania użytkowego,
- trudności związane z umiejętnym zabezpieczeniem materiałów dowodowych, a także brak odpowiednich (specjalistycznych) procedur w tym zakresie,
- trudności z uzyskaniem specjalistycznych opinii kryminalistycznych.

Wszystkie te elementy związane są z brakiem odpowiednio przygotowanej profesjonalnej kadry w organach ścigania i wymiaru sprawiedliwości.

Jerzy Wojciech Wójcik

PRZYPISY

- ¹⁾ Obowiązuje od dnia 1 września 1998 r.
- ²⁾ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – kodeks cywilny (Dz.U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
- ³⁾ Wyrok Sądu Apelacyjnego Nr I A Cr 529/95 z dnia 7 listopada 1995 roku. Patrz glosa J. Panowicz-Lipskiej (OSP Nr 7-8 z 1996 r., poz. 143).
- ⁴⁾ Zgodnie z art. 115 § 5 kk mieniem znacznej wartości jest mienie, którego wartość w chwili popełnienia czynu zabronionego przekracza dwustukrotną wysokość najniższego miesięcznego wynagrodzenia.

Janusz Zymonik

Polska Nagroda Jakości

Geneza Polskiej Nagrody Jakości

Dotychczasowe rozwiązania systemowe w zakresie jakości oparte na normach ISO serii 9000 zmieniły korzystnie obraz znacznej liczby polskich przedsiębiorstw. Wpłynęły na uporządkowanie i racjonalizację działań w wielu obszarach zarządzania firmą. Praktyka wykazała jednak, że nawet rygorystyczne spełnienie wymagań tych norm nie daje już dzisiaj gwarancji utrzymania swojej konkurencyjności rynkowej w dłuższej perspektywie czasu.

Kierownictwa wielu przedsiębiorstw zaczynają uświadamiać sobie, że rozwiązania oparte na normach ISO serii 9000 mogą okazać się niewystarczające i będą wymagać wkomponowania w system zarządzania organizacją mechanizmów umożliwiających systematyczne doskonalenie wszystkich obszarów jej funkcjonowania. Także tych, które nie były objęte dotychczas systemem ISO. Dlatego rośnie zainteresowanie koncepcją Kompleksowego Zarządzania przez Jakość (TQM) zakładającą ciągłe doskonalenie jakości pracy, procesów, systemów i produktów. Coraz powszechniej próbuje się ją wprowadzać do przedsiębiorstw, w tym także polskich.

Przyjmując założenie, że TQM jest koncepcją, filozofią tworzącą nową kulturę organizacji, pozostaje kwestią otwartą dobór kryteriów, a także sposób oceny stopnia jej wdrożenia. O ile w przypadku systemu ISO 9000 problem ten znajduje swoje rozwiązanie dzięki konkretnym kryteriom oceny wynikającym z wymagań norm systemowych, o tyle w przypadku TQM nie jest to już takie jednoznaczne. Niektóre kryteria mogą mieć charakter bardziej „rozmyty”, a sama ich ocena musi uwzględniać aspekt dynamiczny ze względu na konieczność ciągłego doskonalenia elementów opisanych tymi kryteriami. W tym przypadku zwykły audit jakości stosowany w systemach ISO 9000 okazuje się już niewystarczający i firmy poszukują innych możliwości i sposobów pozyskiwania informacji odnośnie do możliwości poprawy swojego funkcjonowania. Takim skutecznym i coraz bardziej popularnym sposobem okazała się samoocena przeprowadzana samodzielnie przez firmę w celach diagnostycznych, mająca na celu zidentyfikowanie swoich słabych i mocnych stron, a także możliwości dalszego doskonalenia i poprawy.

Obecne modele samooceny przedsiębiorstw stosowane w różnych krajach opierają się bezpośrednio lub pośrednio na kryteriach jednego z trzech najbardziej prestiżowych konkursów nagród jakości: Nagrody imienia E. Deminga (Japonia), Nagrody imienia M. Baldrige'a (USA), Europejskiej Nagrody Jakości (Unia Europejska) [3].

W Polsce w porę dostrzeżono korzyści, jakie przedsiębiorstwom może przynieść samoocena oparta na zestawie konkretnych kryteriów konkursowych uwzględniających założenia koncepcji TQM. Z początkiem 1994 r. grupa specjalistów w składzie: nieżyjący już prof. dr hab. inż. Edward Kindlarski, dr inż. Mirosław Recha, mgr inż. Witold Modliński i mgr inż. Marek Kłoczko wystąpiła do Krajowej Izby Gospodarczej (KIG) z inicjatywą ustanowienia Polskiej Nagrody Jakości, która byłaby przyznawana przedsiębiorstwom za praktyczne wdrażanie i stosowanie filozofii TQM. Opracowali oni również model kryteriów oceny oraz regulamin konkursowy, wzorowane na kryteriach i regulaminie Europejskiej Nagrody Jakości. Po wielu analizach, uzupełnieniach i konsultacjach Polska Nagroda Jakości ustanowiona została ostatecznie w 1995 r. przez: Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji oraz Fundację „Teraz Polska”. Konkursowi od samego początku patronuje prezes Rady Ministrów RP. Pierwsza jego edycja trwała od marca do października 1995 r. W dniu 11 listopada 1998 r. uroczystym wręczeniem laureatom nagród i wyróżnień na Zamku Królewskim w Warszawie zakończyła się kolejna, czwarta już edycja tego konkursu.

Ogólna charakterystyka konkursu

Zgodnie z regulaminem konkursowym, obowiązują dwie kategorie Polskiej Nagrody Jakości [1, 2]:

■ Nagroda zespołowa przyznawana przedsiębiorstwom, które poprzez wdrożenie koncepcji TQM doprowadziły do wzrostu satysfakcji klientów, własnych pracowników oraz innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem przez ostatnie lata (np. kooperantów, podwykonawców, właścicieli itp.). Osiągnęły też w ten sposób znaczącą poprawę jakości pracy, procesów, systemów, usług oraz sukces rynkowy.

W ramach tej kategorii regulamin przewiduje możliwość wyodrębnienia kilku podgrup nagród:

- nagroda dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- nagroda dla dużych przedsiębiorstw,
- nagroda dla przedsiębiorstw usługowych,
- nagroda specjalna dla przedsiębiorstw z przewagą kapitału zagranicznego.

Dwie pierwsze edycje konkursu (w 1995 i 1996 r.) zakładały udział w nim wyłącznie firm, w których udział kapitału polskiego jest nie mniejszy niż 51%. Od 1997 roku przyznawana jest także nagroda specjalna dla firm, w których przeważa kapitał zagraniczny. Ponadto w ramach dotychczasowych edycji konkursu nie różnicowano przedsiębiorstw

według ich wielkości czy rodzaju działalności. Takie zróżnicowanie nastąpi dopiero w najbliższej edycji w roku 1999.

■ Nagroda indywidualna przyznawana jest osobom, które wniosły wyróżniający się wkład w rozwój teorii TQM bądź wdrożyły koncepcję TQM w konkretnym przedsiębiorstwie, albo też wniosły znaczący wkład w jej popularyzację i szkolenie – zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym.

Regulamin konkursu zakłada, że nagrody przyznawane będą corocznie, chociaż nie zawsze i nie w każdym przypadku w poszczególnych kategoriach (na przykład pierwsze nagrody indywidualne przyznane zostały dopiero w 1998 r.).

Oprócz nagród przewidziane zostały wyróżnienia, a od 1997 roku także wyróżnienie I stopnia. Ponadto przyznawane są dyplomy uczestnictwa w finale dla firm, które zostały zakwalifikowane do etapu wizytacji w ramach danej edycji konkursu.

O nagrodę, wyróżnienia lub dyplom uczestnictwa w finale mogą ubiegać się przedsiębiorstwa pracujące dla zysku (a więc nie będące z założenia organizacjami typu *non-profit*), działające na terenie Polski minimum 3 lata i płacące w Polsce podatki.

Laureaci konkursu otrzymują: nagrodę w postaci specjalnej statuetki oraz dyplom. Wyróżnieni dostają tylko dyplom. Natomiast zarówno laureaci, jak i wyróżnieni mają prawo do korzystania w ramach korespondencji i promocji ze znaku i hasła Polskiej Nagrody Jakości przez rok.

Organem stanowiącym w sprawach konkursu jest Komitet Polskiej Nagrody Jakości powołany przez prezydenta Krajowej Izby Gospodarczej. Przed rozpoczęciem każdej kolejnej edycji konkursu, komitet decyduje o kategoriach przyznawanych nagród i ich grupach, a także określa warunki ubiegania się o nagrody. Warunki te podawane są w oddzielnym dostępnym odpłatnie dla wszystkich zainteresowanych firm dokumencie zwanym „Polska Nagroda Jakości – podstawowe dane i kryteria”. Komitet dokonuje wyboru spośród nominowanych przez Kolegium Sędziowskie kandydatów do tytułów laureatów oraz wyróżnionych i w drodze tajnego głosowania rozstrzyga wyniki konkursu.

Procedura, kryteria i laureaci konkursu

Z punktu widzenia przedsiębiorstw decydujących się na wzięcie udziału w konkursie, bardzo ważny jest etap opracowywania wniosku konkursowego. Wniosek ten musi uwzględniać nie tylko wymogi formalne stawiane przez regulamin, ale przede wszystkim prezentować wysoki poziom merytoryczny. Samoocena zawarta we wniosku powinna rzetelnie i dokładnie opisywać wszystkie działania mogące stanowić dowód na to, że przedsiębiorstwo jest zarządzane zgodnie z zasadami TQM szczegółowo przedstawionymi w kryteriach konkursu. Kierownictwo firmy powinno liczyć się z tym, że w trakcie wizytacji ekspertów będzie musiało udokumentować te działania lub w inny sposób udowodnić, że są one rzeczywiście realizowane. Dotychczasowe doświadczenia z przebiegu

kolejnych edycji konkursu wskazują, że zrozumienie tych faktów wśród kierownictw przedsiębiorstw jest coraz powszechniejsze, chociaż ciągle jeszcze znaczna liczba wniosków dyskwalifikowana jest już na etapie wstępnej weryfikacji.

W tabeli 1. zamieszczony został szczegółowy wykaz kryteriów, według których przedsiębiorstwo dokonuje samooceny, wraz z przypisaną do nich możliwą do uzyskania maksymalną liczbą punktów. Struktura tych kryteriów jest podobna jak w Europejskiej Nagrodzie Jakości, chociaż przy niektórych z nich punktacja jest nieco odmienna (por. [3]).

Laureatem IV edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości w 1998 r. została Fabryka Maszyn Elektrycznych „INDUKTA” SA z Bielska-Białej, Nagrodę Specjalną otrzymało DAEWOO-FSO sp. z o.o. z Warszawy, natomiast Wyróżnienie Pierwszego Stopnia przypadło w udziale Fabryce Wodomierzy „PoWoGaz” SA z Poznania. Ponadto Wyróżnieniem uhonorowane zostały: „Elester” SA z Łodzi, „PET-ROCHEMIA” Płock SA i „ENERGOMONTAŻ-POŁUDNIE” SA z Katowic. Biuro projektowe „BIP-ROHUT” sp. z o.o. z Gliwic otrzymało Dyplom Uczestnictwa w finale.

W 1998 r. po raz pierwszy Komitet Polskiej Nagrody Jakości przyznał także nagrody indywidualne, w tym honorowe.


Honorowymi laureatami Polskiej Nagrody Jakości zostali:

- Dr Hipolit Chojecki, długoletni redaktor naczelny „Problemów Jakości”,
- Prof. dr hab. inż. Romuald Kolman (Politechnika Gdańska),
- Prof. dr hab. Bronisław Oyrzanowski, pośmiertnie (Uniwersytet Jagielloński),
- Prof. dr hab. inż. Zenon Szczepanik (Szkoła Główna Handlowa),
- Prof. dr hab. inż. Zygmunt Zbichorski, Politechnika Warszawska.

Natomiast laureatami Indywidualnej Nagrody Jakości imienia Edwarda Kindlarskiego zostali:

- w kategorii – nauka – prof. dr hab. inż. Lesław Wasilewski, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ,
- w kategorii – praktyka – mgr inż. Jan Czechoński, dyrektor naczelny Fabryki Maszyn i Urządzeń „FAMAK” w Kluczborku,
- w kategorii – promocja – mgr Tomasz Strzelecki, redaktor naczelny „Problemów Jakości”.

Uwagi końcowe

Dotychczasowe bogate już doświadczenia w organizowaniu Konkursu Polskiej Nagrody Jakości pozwoliły na wprowadzenie w przyszlucorocznej edycji poważniejszych zmian usprawniających przebieg samego konkursu, w tym zwłaszcza ograniczających do minimum subiektywizm oceny dokonywanej przez ekspertów i sędziów. Zmiany te następują także pod wpływem modyfikacji regulaminu i kryteriów Europejskiej Nagrody Jakości będącej wzorcem dla konkursu w Polsce. Idą one w następującym kierunku: 

Tab. 1. Kryteria i punktacja w Polskiej Nagrodzie Jakości

Kryteria	Elementy składowe kryteriów Polskiej Nagrody Jakości	pkt
Przywództwo (150 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Autentyczne zaangażowanie się dyrektora i kierownictwa firmy w przewodzenie procesem wdrażania i ulepszania TQM. Spójność praktyki z kulturą TQM. Uznanie, wspieranie i docenianie wysiłków poszczególnych osób i grup pracowniczych odnoszących sukcesy w TQM. Wspieranie realizacji TQM odpowiednimi środkami. Zaangażowanie dotyczące klientów i dostawców. Aktywność promocji TQM na zewnątrz przedsiębiorstwa. 	25
		25
		25
		25
		25
		25
Polityka i strategia (100 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Wykorzystanie zasad TQM przy formułowaniu polityki i strategii. Metody opracowania programów strategii i planów jakości, uwarunkowanie ich informacjami istotnymi dla TQM. Spójność biznesplanów z polityką i strategią. Komunikowanie polityki i strategii zarządce i grupom współpracującym. Weryfikowanie i udoskonalanie strategii i polityki. 	20
		20
		20
		20
		20
Zarządzanie ludźmi (80 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Ciągłe doskonalenie metod zarządzania kadrami. Pielęgnowanie i rozwijanie kwalifikacji pracowników poprzez właściwy nabór, szkolenie i system awansów. Udział pracowników w uzgadnianiu i weryfikacji zadań. Przekazywanie kompetencji pracownikom zaangażowanym w ciągłą poprawę działalności przedsiębiorstwa. 	20
		20
		20
		20
Zasoby (50 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Zasoby finansowe. Zasoby informacyjne. Zasoby materiałowe. Technologia. 	12,5
		12,5
		12,5
		12,5
Procesy (120 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Sposób wyznaczania procesów podstawowych (krytycznych). Sposób zarządzania procesami podstawowymi (krytycznymi). Sposób wykorzystania efektów procesów do weryfikacji ich przebiegu i do wyznaczania celów dalszego ich doskonalenia. 	40
		40
		40
Satysfakcja klientów (200 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Metody zaspokajania potrzeb klienta świadczące o stałym wzroście jego satysfakcji (porównanie z konkurencją lub najlepszą firmą w branży). Parametry, które umożliwiają mierzalność satysfakcji klienta. 	150
		50
Satysfakcja zatrudnionych (90 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Osiągnięcia w zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań pracowników i włączenia ich do zarządzania firmą (polityka promocji i delegowania uprawnień). Systematyczne informowanie załogi o działalności przedsiębiorstwa oraz miary związane z satysfakcją pracowników. 	67,5
		22,5
Wpływ na otoczenie (60 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Przystosowanie ekologiczne firmy oraz oszczędności zasobów naturalnych. Czynne zaangażowanie przedsiębiorstwa w zaspokajanie potrzeb środowiska i szeroko pojętej społeczności; współpraca z otoczeniem – lokalnymi władzami. 	30
		30
Efekt końcowy (150 pkt.)	<ul style="list-style-type: none"> Parametry finansowe firmy i systematyczność ich poprawy. Parametry niefinansowe osiągniętego sukcesu. 	75
		75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1, 2].

■ Opracowany zostanie nowy wzorzec ankiety służącej przedsiębiorstwu do samooceny i uwzględniającej tzw. podejście procesowe.

■ Przedsiębiorstwo samo będzie musiało zidentyfikować swoje słabe i mocne strony, dokonując jednocześnie samodzielnie punktacji poszczególnych kryteriów oceny.

■ Danemu zespołowi eksperckiemu nie zostanie przydzielone do oceny tak jak dotychczas określone przedsiębiorstwo, tylko jedno z dziewięciu kryteriów. Ten sam zespół będzie oceniał spełnienie wymagań narzuconych przez to kryterium (np. sa-

tysfakcja zatrudnionych) we wszystkich uwzględnianych w konkursie przedsiębiorstwach. Zwiększy to znacznie obiektywizm dokonanych ocen. Tytułem eksperymentu zastosowano takie podejście już w 1998 r. w stosunku do podkryterium – parametry finansowe, wchodzącego w skład kryterium – efekt końcowy. Wynik eksperymentu w pełni potwierdził celowość dokonania tej zmiany.

■ W 1999 roku utrzymana zostanie Indywidualna Nagroda Jakości Im. E. Kindlarskiego, natomiast zwiększeniu ulegnie liczba nagród zespołowych. Będą to mianowicie:

● nagroda dla przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających do 500 osób;

● nagroda dla przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających powyżej 500 osób;

● nagroda dla przedsiębiorstw usługowych (niezależnie od zatrudnienia).

Nadal przyznawana będzie nagroda specjalna dla firm z przewagą kapitału zagranicznego.

Przedstawione zmiany w zasadach konkursowych są odpowiedzią na coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw techniką samooceny, jak i samym konkursem. Polska Nagroda Jakości, tak jak ma to miejsce w przypadku podobnych konkursów w innych krajach, zaczyna być traktowana przez sfery gospodarcze jako najbardziej prestiżowe wyróżnienie nobiletujące przedsiębiorstwo i wzmacniające jego pozycję rynkową.

Janusz Zymonik

BIBLIOGRAFIA

- [1] RECHA M., MODLIŃSKI W.: *Dokumenty i materiały III edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości*. Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 1997 r.
- [2] *Materiały dla uczestników IV edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości (nagrody zespołowe)*. Sekretariat Konkursu Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 1998 r.
- [3] ZYMONIK J., *Kryteria samooceny przedsiębiorstw w konkursach nagród jakości*. „Przegląd Organizacji” nr 4/1998 r.

Autor jest kierownikiem Zakładu Zarządzania Jakością w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej oraz sędzią i członkiem Komitetu Polskiej Nagrody Jakości.

Grażyna Gruszczyńska-Malec

Strategia wynagrodzeń w aspekcie globalnej strategii przedsiębiorstwa

Wynagrodzenia są najciekawszym, a zarazem najtrudniejszym dla badaczy problemem elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Podsystem ten jest różnie definiowany i w odmienny sposób postrzegany, jeżeli chodzi o spełnianie przez niego jego podstawowej funkcji¹⁾.

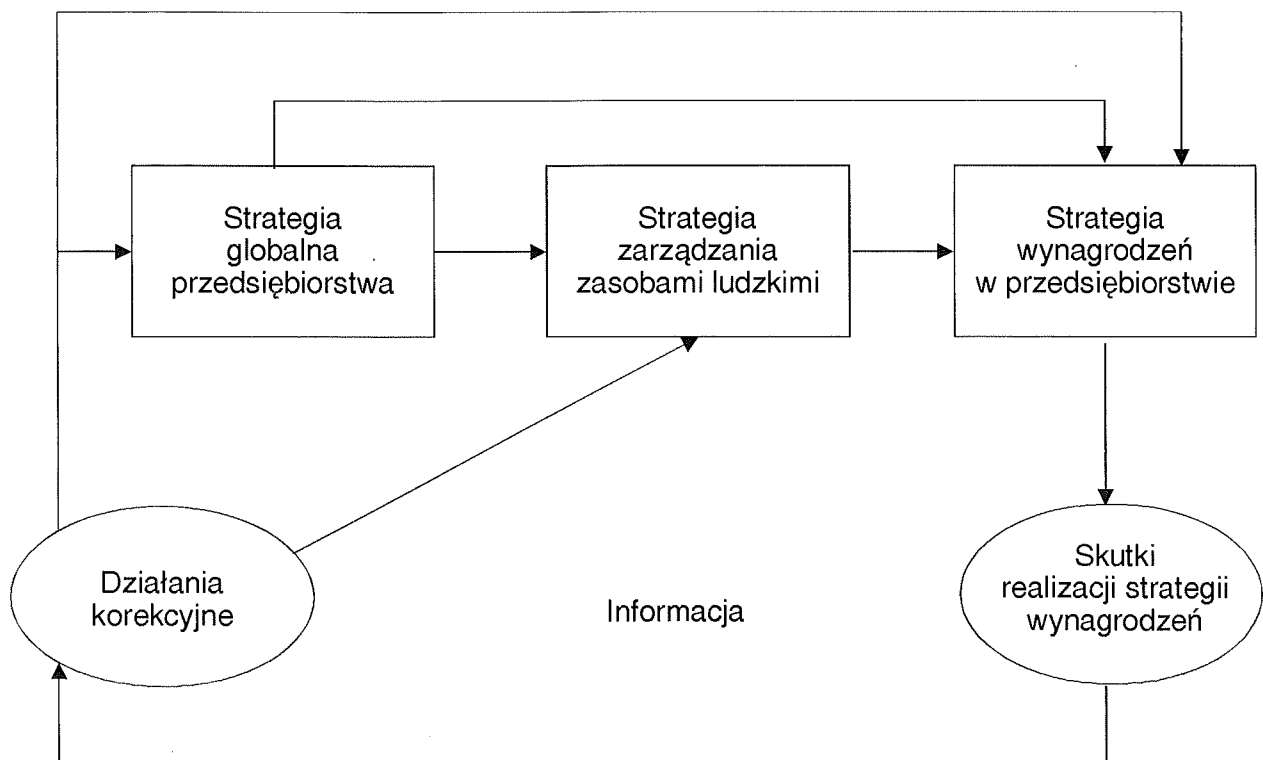
W niniejszym artykule podjęto próbę określenia roli, jaką pełni strategia wynagrodzeń w przedsiębiorstwie²⁾ w kontekście powiązań istniejących pomiędzy nią a globalną strategią przedsiębiorstwa.

Odmienność podejścia strategicznego w konstruowaniu systemu wynagrodzeń w porównaniu z podejściem tradycyjnym polega na tym, że działania związane z ustalaniem i uruchamianiem kompensacji za wykonaną (lub wykonywaną) przez pracowników przedsiębiorstwa pracę traktowane są jako wynikające i/lub wspomagające globalną strategię

przedsiębiorstwa lub strategię zarządzania zasobami ludzkimi.

Należy pamiętać jednak o tym, że aczkolwiek strategia wynagrodzeń jest podporządkowana wyborom globalnym na etapie konstruowania globalnej strategii przedsiębiorstwa, to często zdarza się, że ma ona wpływ na ostateczny kształt strategii globalnej (por. rys. 1). Dzieje się to zwłaszcza wtedy, gdy o ostatecznym kształcie strategii globalnej decydują zachowania i postawy pracowników wywołane istniejącymi rozwiązaniami kompensacyjnymi lub innymi przyczynami (np. ze względu na miejsce, które praca zajmuje w ich hierarchii wartości, potrzeby i oczekiwania pracowników ich sytuacja rodzinna itp.).

Strategia o charakterze globalnym kreuje określony model pracownika, który tę strategię ma reali-



Rys. 1. Uproszczony model powiązań pomiędzy strategią wynagrodzeń a globalną strategią przedsiębiorstwa i strategią zarządzania zasobami ludzkimi

zować. Można więc w pewnym uproszczeniu przyjąć, iż wykreowany przez globalną strategię przedsiębiorstwa model pracownika implikuje konieczność utworzenia takiej, a nie innej strategii wynagrodzeń.

Literatura tematu dostarcza wielu informacji na temat różnych rodzajów strategii przedsiębiorstwa. Do strategii podstawowych należą:

- strategia defensywna (reaktywna, zachowawcza, asekuracyjna, biurokratyczna),
- strategia ofensywna (ekspansywna, innowacyjna, antycypacyjna).

Strategie defensywna i ofensywna są w stosunku do siebie przeciwstawne, opierają się na odmiennych przesłankach i kreują odmienny model pracownika.

Defensywna strategia przedsiębiorstwa kreuje **defensywny model pracownika**. Pracownik taki podejmuje działania przeważnie o charakterze zachowawczym. Zajmowane przez siebie stanowisko pracy stara się za wszelką cenę utrzymać. Boi się wszelkich zmian, gdyż upatruje w nich zagrożenie utraty swoich przywilejów i swojego *status quo*. Nie podejmuje działań proinnowacyjnych i kreatywnych. Wykonuje pracę według starych, uznanych i sprawdzonych metod postępowania, unika ryzyka, koncentruje się na działaniach rutynowych.

Jest to pracownik mało samodzielny, wymaga wzmocnienia w postaci rozbudowanego systemu kontroli. Unika odpowiedzialności, podjęcie jakiegokolwiek decyzji warunkuje uzyskaniem akceptacji przełożonych.

Brak motywacji do podnoszenia kwalifikacji powoduje, że pracownik nie szuka szans rozwoju zawodowego. Bazuje na tym, czego kiedyś się nauczył i dowiedział.

Ważna jest dla niego władza organizacyjna, ale dąży do jej zdobycia drogą nieformalną (np. poprzez wykorzystanie istniejących w przedsiębiorstwie układów politycznych lub towarzyskich).

Pracownik ten brak efektywności w zakresie wykonywanych obowiązków tłumaczy przyczynami obiektywnymi *w celu stworzenia sobie alibi dla własnego wygodnictwa i nieuctwa*³⁾.

Powyższy defensywny model pracownika kształtuje przesłanki strategii wynagrodzeń, który można określić terminem „**konserwatywnej**”:

- wynagrodzenie za pracę postrzegane jest w przedsiębiorstwie wyłącznie w kategorii kosztu, w związku z tym kierownictwo podejmuje decyzje zmierzające do obniżenia kosztów pracy (redukcja stanowisk pracy, zwalnianie pracowników, w tym personelu zajmującego się zagadnieniami związanymi z organizacją systemu wynagrodzeń, likwidacja lub obniżenie funduszy przeznaczonych na nagrody za efekt pracy);
- decydujący udział płacy zasadniczej w ogólnej kwocie uzyskiwanego wynagrodzenia pieniężnego;
- wynagrodzenie wyłącznie za przepracowany czas pracy, skierowane na wysiłek indywidualnego pracownika;
- ściśle przypisanie funkcji (zadań, czynności) do stanowiska pracy powoduje, że nie przewiduje się

nagród za działania (efektywne), wykraczające poza formalny statut stanowiska pracy;

- system wynagrodzeń w dużym stopniu sformalizowany, nie przewiduje żadnych „ruchów płacowych”, jeżeli nie są one ujęte w obowiązujących rozwiązaniach formalnych;

● wszelkie prace związane z organizacją systemu wynagrodzeń wykonywane są przez zatrudniony od dawna w przedsiębiorstwie, mało liczny i mało wykwalifikowany personel kadrowy;

● zasoby rzeczowe mające wspomagać realizację funkcji systemu wynagrodzeń mało wykorzystywane, nie podejmuje się żadnych działań w kierunku inwestowania w nowy sprzęt (np. w zakresie środków technicznych usprawniających pracę biurową);

● wykształcenie się i utrwalenie tzw. mechanizmu wyuczonyj nieudolności (wyuczona nieumiejętność usuwania błędów i uczenia się na błędach) skutkuje tym, że pracownicy są nagradzani za zachowania niekorzystne dla przedsiębiorstwa, a karani za postępowanie korzystne, ale wykraczające poza obowiązujące przepisy czy przyjęty wzorzec postępowania⁴⁾.

Ofensywna strategia przedsiębiorstwa wykształca natomiast inny model pracownika, który określono terminem **ofensywnego modelu pracownika**.

Pracownik o tym modelu podejmuje działania o charakterze innowacyjnym i kreatywnym. Jest przedsiębiorczy. Często podejmuje decyzje ryzykowne, nie boi się odpowiedzialności. Preferuje stanowiska o dużym stopniu swobody w zakresie doboru metod i technik realizacji funkcji, przy czym poszukuje środków wykonywania pracy w mądrzejszy sposób.

Jest to pracownik, który sam sobie stawia wyzwania, np. sam formułuje problemy, które powinien rozwiązać i zadania, które powinien wykonać. Wykazuje inicjatywę nie tylko w obszarze realizowanych funkcji, ale także w zakresie pracy wykonywanej na innych stanowiskach pracy lub w ogóle innych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa.

Praca dla tego pracownika sytuje się wysoko w jego hierarchii wartości. Życie osobiste podporządkowuje wymaganiom stawianym przez pracę zawodową (pełna dyspozycyjność czasowa i kwalifikacyjna).

Ważny jest dla niego sukces zawodowy. Koncentruje się zatem nie na tym, co znane, pewne i możliwe, ale na tym, co niepewne ale prawdopodobne, co zwiększa szanse sukcesu. Wybiera instytucje o wyraźnie określonej ścieżce awansu. Szuka ciągle okazji, aby podnieść swoje kwalifikacje, niezależnie od wspomagania ze strony zatrudniającej go instytucji.

Pracownik ten silnie identyfikuje się z nadrzędnymi celami przedsiębiorstwa.

Przedstawiony powyżej ofensywny model pracownika wymusza określone rozwiązania w zakresie strategii wynagrodzeń, którą nazwano **strategią innowacyjną**:

- Wynagrodzenia za pracę postrzegane są głównie w kategorii inwestycji. Oznacza to, że:

● pracownikowi o odpowiednim potencjale kwalifikacyjno-osobowościowym proponuje się wysokie wynagrodzenie już „na wejściu”, jeszcze zanim pojawią się konkretne efekty jego pracy,

● dość liczne są kontraktowe formy zawierania umów w porównaniu z umowami o pracę na czas nieokreślony,

● okres oczekiwania na konkretne, wymierne efekty pracy jest długi (np. wchodzić tu mogą w grę efekty powstałe w wyniku długookresowych decyzji podejmowanych przez menedżerów).

■ Pracownik nagradzany jest za działania korzystne, mimo że wykraczają one poza obowiązujące przepisy.

■ W motywacji materialnej szczególnie wysoko cenią się takie cechy pracownika, jak: wyobraźnia i pomysłowość, elastyczność i odwaga w podejmowaniu nawet ryzykownych decyzji (decyzje te jednak zazwyczaj opierają się na realnym szacunku koniecznych nakładów i możliwych do osiągnięcia rezultatów).

■ System wynagrodzeń zachęca do zgłaszania nowych pomysłów i idei⁵⁾.

■ Dużą wagę w systemach wynagrodzeń odgrywa nie płaca zasadnicza, ale różnego rodzaju premie i nagrody (wyplacane nie tylko w formie pieniężnej, np. kafeteryjny system nagród), a także nagrody o charakterze niematerialnym.

■ System wynagrodzeń ściśle powiązany z ekonomicznymi efektami przedsiębiorstwa (np. w formie współudziału pracowników w zysku).

Podsumowując powyższe rozważania na temat związku między rodzajem wybranej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, modelem pracownika, który tę strategię ma realizować, a strategią wynagrodzeń, należy podkreślić, że charakteryzują

się one pewnym uproszczeniem. Uproszczenie to polega na tym, że w praktyce występuje mnogość rodzajów konstruowanych i wdrażanych globalnych strategii przedsiębiorstwa, w związku z tym prezentowane w artykule modele pracownika w swych przeciwstawnych formach występować będą bardzo rzadko. Ale istotne przesłanie wpływające z przyjętej w przedsiębiorstwie strategii w kierunku pożądanego modelu pracownika powinno być uwzględnione w strategii wynagrodzeń, jeżeli strategia ta ma pełnić funkcję wspomagającą w stosunku do globalnej strategii przedsiębiorstwa. Błędy popełniane w zakresie gospodarowania finansowymi i pozafinansowymi zasobami przedsiębiorstwa przeznaczonymi na realizację funkcji systemu wynagrodzeń powodują, że koszty sukcesu przedsiębiorstwa w zakresie realizowanej strategii przedsiębiorstwa są większe niż byłyby, gdyby menedżerowie forsowali podejście strategiczne także w obszarze wynagrodzeń.

Grażyna Gruszczyńska-Malec

PRZYPISY

¹⁾ Funkcję wynagrodzeń w przedsiębiorstwie można najogólniej określić jako zapewnienie określonych zachowań i postaw pracowników.

²⁾ Pod pojęciem strategii wynagrodzeń proponuje się rozumieć ogólną metodę gospodarowania (tj. pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania) zasobami finansowymi przedsiębiorstwa oraz innymi zasobami warunkującymi realizację funkcji systemu wynagrodzeń.

³⁾ J. PENC, *Strategie zarządzania*. PLACET, Warszawa 1994, s. 170.

⁴⁾ Op.cit., s. 171.

⁵⁾ J. PENC, *Kultura przedsiębiorstwa a zachowania innowacyjne*, „Ruch Ekonomiczny i Socjologiczny” 1990, s. 249.

Autorka – dr hab., profesor Akademii Ekonomicznej w Katowicach (Katedra Systemów i Metod Zarządzania).

POLSTEAM CONSULTING

GRUPA POLSKIEJ ŻEGLUGI MORSKIEJ

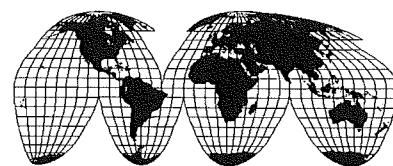


świadczy profesjonalne, kompleksowe usługi w następujących obszarach:

- restrukturyzacja, prywatyzacja i wyceny
- analizy marketingowe, business plany, wnioski kredytowe
- wyszukiwanie inwestorów oraz potencjalnych klientów
- szkolenia (analiza finansowa, rachunkowość, zarządzanie)
- zarządzanie zasobami ludzkimi i doradztwo kadrowe
- doradztwo w zakresie działalności shippingowej
- doradztwo techniczne w zakresie okrętownictwa
- usługi komputerowe

Polsteam Consulting, 70-419 Szczecin, pl. Rodła 8, tel: 091 439 32 67, 0601 796 101, fax: 091 359 41 21

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Strategic Management Journal”

Różnice w sposobach adaptacji do otoczenia małych i dużych firm

Thomas Dean, Robert Brown, Charles Bamford, *Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from comparative analysis of business formations.* „Strategic Management Journal”, vol. 19, 1998, s. 709–728

Thomas Dean jest wykładowcą College of Business Administration, University at Knoxville, Tennessee; Robert Brown reprezentuje College of Business, University of Wyoming, Charles Bamford jest wykładowcą w M.J. Neeley School of Business, Texas Christian University, Texas

Teoretycy zarządzania strategicznego często zastanawiali się nad wpływem wielkości firm na ich pozycję na rynku. Początkowo wszyscy byli zgodni co do tego, że dużym firmom łatwiej jest zbudować przewagę konkurencyjną poprzez chociażby większy udział w rynku: koncepcja strategii wzrostu, ekonomii skali czy model PIMS, zdawały się potwierdzać tę hipotezę. Dopiero w latach siedemdziesiątych przeprowadzono badania, których wyniki pozwalały dostrzec korzyści płynące z małego udziału w rynku i funkcjonowania małych organizacji. Wystarczy wspomnieć badania Hamermesha, Anderso-

na i Harrisa (1978) oraz Woo i Coopera (1981) konstatujących, że nie zawsze mały udział w rynku musi oznaczać złą kondycję przedsiębiorstwa. Także popularyzacja koncepcji strategii niszy rynkowej czy koncentracji przez M. Portera (1980, 1985) podała w wątpliwość wcześniejsze hipotezy.

Nowe teorie pokazały korzyści płynące z małego rozmiaru przedsiębiorstw i małego udziału w rynku. Mimo to wyniki badań nad strategicznymi korzyściami dużych i małych firm oraz implikacje praktyczne pozostają ciągle skromne.

Ostatnie badania Chena i Hambricka (1995) wykazały, że rodzaj działań konkurencyjnych podejmowanych przez firmy zależy od wielkości przedsiębiorstwa: małe firmy bardziej aktywnie odpowiadają na wyzwania konkurencyjne i są szybsze w działaniu.

Badania prowadzone przez Deana, Browna i Bamforda mają pomóc odpowiedzieć na istotne pytania: jak różnią się strategie małych i dużych firm, oraz w jaki sposób otoczenie wpływa na kondycję i sukces działania małych i dużych organizacji. Jeżeli bowiem rzeczywiście istnieją strategiczne korzyści wynikające z wielkości firmy, można się spodziewać różnic w budowaniu przewagi konkurencyjnej, działaniach i/lub kondycji małych i dużych firm w różnym otoczeniu. Badania te są niejako kontynua-

cją badań Chena i Hambricka, różnią się jednak tym, iż koncentrują się na wpływie różnych zmiennych otoczenia na firmy. Badania były prowadzone na dużej próbie przedsiębiorstw produkcyjnych na przestrzeni 10 lat (1977–1987).

Hipotezy badawcze

Podstawą sformułowania poniższych hipotez było założenie, że duże i małe firmy dysponują zupełnie innymi zasobami i możliwościami działania, a różnice te będą wpływały na atrakcyjność konkretnych branż dla każdego rodzaju firm.

Małe firmy, nie mogąc bezpośrednio konkurować udziałem w rynku z dużymi przedsiębiorstwami, częściej wybierają strategię nisz. Uważa się także, że małe firmy reagują szybciej i bardziej elastycznie niż ich duzi konkurenci, głównie dzięki prostej strukturze, ograniczeniu działań konkurencyjnych do wąskich dziedzin oraz systemowi procedur zapewniającemu sprawność działania. Także przedsiębiorczość oraz jednoosobowe przywództwo gwarantujące szybsze podejmowanie decyzji sprawiają, że małe firmy szybciej dostosowują się do zmian w otoczeniu. Mimo nastawienia na przedsiębiorczość i innowacyjność, małe firmy mają jednak mniejsze szanse na wprowadzenie innowacji na rynek.

Duże firmy budują swą przewagę konkurencyjną na udziale w rynku, reputacji, wykorzystywaniu patentów, ekonomii skali, dużych wydatkach na badania i rozwój oraz niskich cenach.

Duże firmy częściej też charakteryzuje „technologiczna krótkowzroczność” – zdolność dostrzegania zmian technologicznych, mogących zagrozić funkcjonowaniu firmy.

Różnice te prowadzą do sformułowania hipotezy, że małe firmy będą chętniej wchodziły na rynki, na których szybkość i elastyczność działania są nagradzane, podczas gdy duże organizacje, będą wybierały branże i rynki, gdzie będzie miała znaczenie ekonomia skali i duże zasoby.

Hipotezy szczegółowe powstały na bazie wcześniejszych badań prowadzonych na przedsiębiorstwach amerykańskich i portugalskich, a odnoszących się do relacji pomiędzy strukturą branży i sposobami wejścia na rynek.

Duże firmy zwykle dysponują większymi zasobami – tak finansowymi, jak i ludzkimi, łatwiej im więc ponieść tzw. koszty nieodwracalne – koszty wejścia na rynek, których nie można wycofać. Koszty te stają się większą barierą wejścia dla małych organizacji.

Jednakże małe firmy mają tendencję do działania w niszach rynkowych, są też mniej widoczne na rynku, ich działania nie prowokują więc innych firm do tak zdecydowanych posunięć konkurencyjnych, jak w przypadku dużych przedsiębiorstw. Duże organizacje częściej są postrzegane jako konkurenci i zagrożenie dla innych. O ile więc duża koncentracja rynku stanowi barierę wejścia w ogóle, o tyle w przypadku małych przedsiębiorstw będzie ona stanowiła mniejsze zagrożenie dla sukcesu działania na rynku.

Duże znaczenie dla funkcjonowania organizacji na rynku ma także integracja pionowa w danej branży. Wydaje się, że małe firmy – elastyczne i szybko reagujące na wszystko, co dzieje się w otoczeniu oraz zajmujące naj-

częściej nisze rynkowe – będą bardziej odporne na efekty działania silnie zintegrowanego rynku.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na intensywność rywalizacji na rynku jest skokowe zwiększenie zdolności produkcyjnych, z czym zwykle związana jest obniżka cen na rynku. Ponieważ zaś redukcja cen ma większy wpływ na przedsiębiorstwa bazujące w swym działaniu na ekonomii skali, autorzy uznali, że małe firmy będą w mniejszym stopniu zależały od skoków cen oraz zdolności produkcyjnych na rynku. Podobny wpływ na kondycję przedsiębiorstw będzie miała według nich rentowność branży.

Inną barierę wejścia może stanowić tempo wzrostu rynku. Z jednej strony, większa liczba powstających nisz rynkowych może stanowić o atrakcyjności rynku dla małych firm. Z drugiej jednak strony, wysokie tempo wzrostu może także wymagać dodatkowych zasobów finansowych i ludzkich, aby podtrzymać wysokie tempo wzrostu firmy. Stąd też czynnik ten może się wydawać decydujący dla działania dużych organizacji. Ponieważ dotychczasowe wyniki badań nie rozstrzygają w sposób jednoznaczny tych kwestii, autorzy postawili hipotezę, że ogólne tempo wzrostu rynku będzie miało większy wpływ na duże przedsiębiorstwa, natomiast dynamika rozwoju nisz – na małe firmy.

Teoretycy są zgodni co do tego, że rozwój technologii jest istotnym czynnikiem wpływającym na powstawanie i wchodzenie nowych firm na rynek, ale nie ma wśród nich zgody, jeśli idzie o konkrety.

Z jednej strony bowiem, rozwój nowych technologii daje możliwości wprowadzania na rynek coraz to nowszych produktów i wykorzystywania nowych procesów. To z kolei stanowić może o atrakcyjności branży, zwłaszcza w przypadku firm nastawionych na szybkie i elastyczne działanie. Z drugiej strony, taki postęp technologiczny oznacza konieczność zwiększania wydatków na badania i roz-

wój, co sprawia, że dla wielu przedsiębiorstw będzie to bardzo poważna bariera wejścia.

Jakkolwiek więc branże charakteryzujące się szybkim rozwojem technologii stwarzają szanse dla każdego rodzaju firm, to jednak duże wydatki na badania i rozwój będą stanowiły istotną barierę wejścia, w szczególności dla małych przedsiębiorstw.

Ostatnim, brany pod uwagę przez autorów, czynnikiem potencjalnie stanowiącym barierę wejścia dla organizacji jest dyferencjacja produktu. Nowe firmy bowiem, wchodząc na rynek, muszą walczyć o lojalność klientów, markę swego produktu, właściwą kontrolę dystrybucji, a więc zainwestować poważne zasoby, aby „zakotwiczyć się” na rynku. Jednakże branże o dużym stopniu zróżnicowania produktu dają możliwości zajmowania nisz strategicznych firmom, które różnicują produkt.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, autorzy postawili hipotezę, że dyferencjacja produktu będzie stanowiła większą barierę wejścia dla dużych przedsiębiorstw niż dla małych.

Wyniki

Efekty badań przedstawia tablica 1. Większość hipotez postawionych przez autorów została potwierdzona przez badania. Badania te stanowią uzupełnienie wyników badań przeprowadzonych przez Chena i Hambricka (1995), zwracającą bowiem większą uwagę na zachowania małych firm. Ogólnie rzecz biorąc, wynika z nich, że modele tłumaczące funkcjonowanie dużych firm na rynku nie są adekwatne do działań małych przedsiębiorstw.

Duże firmy posiadają szczególne zasoby i możliwości, które



Tab. 1. Weryfikacja hipotez badawczych

Treść hipotezy	Wynik badań
Czynniki strukturalne otoczenia mają różny wpływ na małe i duże firmy	Potwierdzona
Nieodwracalne koszty inwestycji związane z wejściem na nowy rynek (<i>sunk costs</i>) będą bardziej odstraszały małe firmy niż duże	Potwierdzona
Duża koncentracja rynku jest większą barierą wejścia dla dużych firm niż dla małych	Potwierdzona
Integracja pionowa branży nie ma tak wielkiego znaczenia dla małych przedsiębiorstw, jak dla dużych	Potwierdzona
Skokowe zwiększenie zdolności produkcyjnych na rynku, a co za tym idzie – spadek cen, będą miały większy negatywny wpływ na duże firmy niż na małe	Nie potwierdzona
Rentowność branży silniej wpływa na działania dużych firm	Potwierdzona
Wysokie tempo wzrostu branży ma większy wpływ na sukces dużych organizacji niż małych	Nie potwierdzona
Tempo wzrostu i dynamizm nisz rynkowych wywierają większy pozytywny wpływ działania małych przedsiębiorstw	Potwierdzona
Rozwój technologii stwarza więcej szans dla dużych przedsiębiorstw	Potwierdzona
Dyferencjacja produktu nie jest tak silną barierą wejścia dla małych firm, jak dla dużych	Potwierdzona

pozwalają im przezwyciężyć wiele z tradycyjnych barier wejścia i wykorzystać strukturę branży. Jest to istotne zwłaszcza w branżach o wysokim stopniu rozwoju technologii i dużej rentowności.

Małe firmy mogą stanowić poważne zagrożenie dla dużych przedsiębiorstw, nie oddziałują na nie bowiem tak silnie takie bariery wejścia, jak: koncentracja rynku, integracja pionowa w branży czy dyferencjacja produktu.

Zaskakujące jest, że tempo wzrostu nisz i branży w ogóle wpływa pozytywnie zarówno na duże, jak i na małe organizacje.

Kilka postawionych przez autorów hipotez zyskało dzięki badaniom swe rozwinięcie. I tak na przykład okazało się, iż istotnym elementem regulującym wpływ integracji pionowej, jako bariery wejścia, jest czas i stabilność otoczenia (nie wzięte przez autorów pod uwagę na wstępie). Niestabilne otoczenie powoduje spadek kondycji zintegrowanych przedsiębiorstw. Tak więc wpływ integracji pionowej w przypadku małych firm będzie jeszcze wzmo-

gniony w warunkach niestabilnego otoczenia.

Nieco inne od oczekiwanych były także wyniki odnoszące się do wpływu rozwoju technologii na działania małych i dużych przedsiębiorstw na rynku. Jakkolwiek badania potwierdziły hipotezę, że rozwój technologii stwarza więcej szans dla dużych organizacji, to jednak różnica pomiędzy małymi a dużymi przedsiębiorstwami była marginalna. W zasadzie można stwierdzić, że rozwój technologii jest czynnikiem przyciągającym do branży zarówno małe, jak i duże firmy.

W podsumowaniu nie może też zabraknąć uwag o pewnych ograniczeniach badań. Po pierwsze, wyodrębnione zmienne – czynniki strukturalne otoczenia odnoszą się przede wszystkim do wchodzenia nowych firm na rynek i działań krótkookresowych, w mniejszym stopniu warunkują one sukces przedsiębiorstw na rynku mierzony w długim okresie czasu.

Po drugie, ograniczeniem jest sposób przyporządkowania badanych organizacji do grupy małych, bądź dużych przedsiębiorstw. Początkowo autorzy badań uznali za małe firmy te, które zatrudniają mniej niż dwadzieścia, a do dużych – więcej niż sto osób. Chodziło więc o wyodrębnienie wyraźnych grup i wy-

kluczenie możliwości, że płynność granic pomiędzy grupami będzie wpływać w negatywny sposób na wyniki badań. Aby potwierdzić wyniki badań, analiza została powtórzona, ale tym razem do grupy małych przedsiębiorstw zaliczono organizacje zatrudniające do stu osób, a do grupy dużych przedsiębiorstw – firmy zatrudniające powyżej stu osób. W tym wypadku jednak grupa przedsiębiorstw z zatrudnieniem 20–100 osób mogła osłabić znacznie wyniki badań dla małych firm. Tak więc klasyfikacja wielkości firmy pozostaje słabą stroną badań.

Ostatnim ograniczeniem jest fakt, iż badania zostały przeprowadzone na grupie przedsiębiorstw produkcyjnych. Nie wiadomo więc, czy wyniki będą miały zastosowanie w innych sektorach gospodarki.

Niemniej jednak, badania przeprowadzone przez Deana, Browna i Bamforda stanowią mogą punkt wyjścia do bardziej szczegółowych badań dotyczących różnic w zachowaniach i stosowanych strategiach małych i dużych przedsiębiorstw. Wskazują też, iż modele i teorie formułowane na podstawie obserwacji dużych organizacji nie mają żadnego odniesienia w sytuacji zachowań małych przedsiębiorstw.

Opr. Grażyna Aniszewska



Nowoczesność przemysłu i usług w regionie

Katowicki Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa wspólnie z Akademią Ekonomiczną w Katowicach, Politechniką Śląską – Wydziałem Organizacji i Zarządzania oraz Polską Akademią Nauk – Oddział w Katowicach zorganizował w Ustroniu w dniach 26–27 października 1998 roku konferencję naukową na temat „Nowoczesność przemysłu i usług w regionie”.

Konferencja ta odbyła się w ramach XX Jubileuszowych Śląskich Dni Organizacji, które corocznie organizuje Oddział Śląski TNOiK.

Śląskie Dni Organizacji są tradycyjną formą spotkań teoretyków i praktyków w dziedzinie organizacji i zarządzania. Tematyka podejmowana w ramach spotkań zawsze dotyczyła aktualnych problemów społeczno-gospodarczych. Była przy tym głęboko osadzona w realiach Górnego Śląska. Nowy podział administracyjny kraju stawia nowe wyzwania dla władz samorządowych. Rozwój regionów, modernizacja istniejących na tych obszarach przemysłów, dostosowanie do wymagań Unii Europejskiej i inne aktualne problemy wymagają odpowiednich działań, określonych metod, powodując różne skutki ekonomiczne i społeczne. Problemy te przez najbliższe kilka lat będą ciągle aktualne.

Celem konferencji było więc:

- przedstawienie problemów związanych z restrukturyzowaniem gospodarki w regionach,
- wymiana doświadczeń dotyczących problematyki zmian zachodzących w sektorach przemysłowych i gospodarczych,
- ocena procesów restrukturyzacji przemysłu, przedsiębiorstw i usług,
- analiza możliwości, form i zakresu współdziałania samorządów lokalnych z organizacjami przemysłowymi w regionie.

Uczestnikami konferencji byli przedstawiciele środowisk uczelnianych m.in. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Krakowie, Poznaniu, politechnik: Częstochowskiej, Łódzkiej (Filia w Bielsku-Białej), Opolskiej, Śląskiej, AGH w Krakowie, Uniwersytetu Gdańskiego oraz reprezentanci praktyki gospodarczej, przedsiębiorstw, banków, instytucji samorządowych itp.

Konferencję otworzył prezes Zarządu Oddziału Śląskiego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa prof. dr hab. Jan Pyka.

Program konferencji obejmował trzy sesje:

■ Prorokowa transformacja sektorów przemysłowych. Ekonomiczne i społeczne skutki zmian – obradom przewodniczył prof. dr hab. inż. Andrzej Lisowski – honorowy prezes Zarządu Oddziału Śląskiego TNOiK.

■ Uwarunkowania, instrumenty i metody wspierania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w regionie – obrady prowadziła prof. dr hab. Anna Nehring (Akademia Ekonomiczna w Krakowie).

■ Restrukturyzacja wewnętrzna przedsiębiorstw – kierunki, ograniczenia i efekty – obrady prowadziła prof. dr hab. Ewa Bittnerowa (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu).

Podczas konferencji wygłoszono 23 referaty. W ramach pierwszej sesji problematyka wystąpień skoncentrowana była przede wszystkim na procesach transformacji sektorów tradycyjnych, tj. górnictwa węgla kamiennego, hutnictwa żelaza i stali, energetyki, odlewnictwa, przemysłu włókienniczego. Wiele uwagi poświęcono również problemom ochrony środowiska i rynku pracy. Wskazano na liczne zagrożenia dla tych przemysłów. Wynikają one m.in. z otwarcia polskiej gospodarki, wzrostu konkurencji międzynarodowej, wymogów Unii Europejskiej itp. Z drugiej strony podkreślano, że bez określonych działań rządowych, prowadzenia odpowiedniej polityki przemysłowej problemy te mogą się negatywnie odbijać na konkurencyjności polskiego przemysłu, jego innowacyjności i efektywności. Mogą wzrastać społeczne skutki reform, tj. bezrobocie, bankructwa firm itp.

Wiele wystąpień i dyskusja wyraźnie wskazywały, że prorykowa transformacja sektorów przemysłowych, jakkolwiek

konieczna, musi być postrzegana jako proces przebiegający w określonych regionach i kształtujący przyszłość tych regionów – ich szanse i zagrożenia. Problemy te poruszono w referatach mówiących o: regionalnym aspekcie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali oraz jego konsekwencjach technicznych i społecznych, rozwoju przemysłu motoryzacyjnego i szansach odlewnictwa (głównie regionalnego), szansach i zagrożeniach przemysłu włókienniczego w kontekście zawartych umów międzynarodowych.

Za interesujące problemy przedstawione w tej sesji uznaliśmy:

- koncepcję funkcjonowania konkurencyjnego rynku energetycznego,
- wpływ zmian polskiego przemysłu na ochronę środowiska,
- transformację gospodarki a zmiany na rynku pracy itp.

W sesji drugiej uwaga referentów skupiła się na problemach małych i średnich przedsiębiorstw. Problemy te przedstawione zostały w układach regionalnych, m.in. dotyczyły Wielkopolski, regionu bielskiego, województwa katowickiego.

Dyskusja koncentrowała się na uwarunkowaniach rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw, problematyce transferu technologii do tych firm, instytucjonalnym wspomaganie ich działań, itp.

Dyskutowano zagadnienia szczególnie istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw, tj. tworzenie nowoczesnych przestrzeni przemysłowych – parków naukowych, technopoli i technopoli; możliwości płynące z funkcjonowania specjalnych stref ekonomicznych; rozwój podwykonawstwa itp.

Problematykę tę odnoszono do różnorodnych rozwiązań zagranicznych, m.in. niemieckich, francuskich, belgijskich i japońskich.

W sesji wskazano także na konieczność wypracowania odpowiednich narzędzi konsultingu na potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw. Potrzeba wsparcia funkcjonowania oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wynika z wielu różnorodnych przesłanek.

Przykładowo dla regionu katowickiego wynika to z:

- restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego,
- restrukturyzacji hutnictwa żelaza i stali,
- prywatyzacji przedsiębiorstw,
- globalizacji gospodarki itp.

Również wejście na polski rynek dużych firm zagranicznych stwarza małym i średnim przedsiębiorstwom szansę funkcjonowania w tzw. sieci kooperacyjnej. Wiąże się to jednak ze wcześniejszym spełnieniem często wysokich wymagań, które stawiane są podwykonawcom. To z kolei wymusza na instytucjach, często o charakterze regionalnym, działań wspierających, niekiedy zaś wymaga tworzenia od podstaw odpowiednich instytucji czy ośrodków o charakterze projektowym, finansowym, kapitałowym czy konsultingowym (doradczym).

Sesja trzecia, która dotyczyła głównie restrukturyzacji wewnętrznej przedsiębiorstw, charakteryzowała się tym, że zdecydowana większość wystąpień to tzw. studium przypadku.

W referatach na konkretnych przykładach pokazano sposoby prowadzenia procesów restrukturyzacji, dokonano analizy i oceny tych działań.

Przedstawiono, a następnie dyskutowano zagadnienia restrukturyzacji własnościowej, organizacyjnej, produktowej, techniczno-technologicznej, ekonomiczno-finansowej, a także znaczenie programów naprawczych. Wskazano na występujące trudności oraz niebezpieczeństwa. Zwrócono równocześnie uwagę na fakt, że procesy restrukturyzacji małych i średnich przedsiębiorstw mają z reguły charakter naprawczy. Dotyczą działań krótkookresowych, a podstawowym celem tych działań jest doraźna poprawa sytuacji firmy, głównie sytuacji ekonomiczno-finansowej.

W części tej zwrócono ponadto uwagę na znaczenie procesów zarządzania, w tym zarządzania projektem i zarządzania

jakością. Jak wynikało z dyskusji prowadzonej na powyższe tematy, wielu dyskutantów wskazywało na konieczność postrzegania polityki przemysłowej przez pryzmat regionów. Wiele programów restrukturyzacji sektorów niestety abstrahowało od takiego spojrzenia, bądź problemy te potraktowano marginalnie. Dzisiaj regionalne postrzeganie procesów restrukturyzacji znajduje coraz więcej zwolenników. Konieczność podjęcia wyzwań związanych z konkurencją, wdrażaniem innowacji i efektywnością działania przekładają się w wymiarze praktycznym na potrzebę szybkiego wprowadzania nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, technik i technologii, nowoczesnych produktów itp.

Procesy te wymagają także odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego. Wydaje się, że w trakcie dwudniowych obrad

wszystkie założone na wstępie cele konferencji zostały osiągnięte. Goście i uczestnicy konferencji wskazywali przy tym na trafność wybranej tematyki Śląskich Dni Organizacji i jej aktualność – szczególnie w okresie najbliższych kilku lat.

Organizatorzy konferencji zamierzają więc już w przyszłym roku przygotować kolejne spotkanie, na którym teoretycy oraz praktycy z całej Polski mogliby wymienić się swoimi nowymi doświadczeniami i spostrzeżeniami w tej tematyce. Należy sądzić, że zapoczątkowana wymiana opinii na powyższe tematy będzie więc kontynuowana.

Opr. dr inż. Krzysztof Pałucha

Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania
Wiceprezes Zarządu Oddziału TNOiK w Katowicach

28 października br. odbyło się posiedzenie Zarządu Głównego TNOiK, na którym omówiono m.in. program obchodów 75-lecia TNOiK oraz ogłoszono kolejną edycję Konkursu Nagród Naukowych im. Karola Adamieckiego. ZG TNOiK przyjął wstępny program obchodów jubileuszu 75-lecia Towarzystwa, przypadającego wiosną 2000 roku.

Prezydium Zarządu Głównego TNOiK zostało upoważnione do opracowania szczegółowego harmonogramu przedsięwzięć. Jednocześnie ZG TNOiK zwrócił się do zarządów oddziałów o opracowanie własnych, lokalnych programów obchodów jubileuszu.

Zarząd Główny TNOiK przyjął rezygnację mgr. Włodzimierza Hausnera z funkcji sekretarza generalnego TNOiK, z zachowaniem funkcji wiceprezesa ZG TNOiK. Sekretarzem generalnym TNOiK została URSZULA PODSIADŁY – mgr ekonomii, absolwentka SGPIŚ, działaczka TNOiK od roku 1975 jako kierownik działu nauki zajmującego się organizowaniem szkoleń w Oddziale Warszawskim TNOiK.

Od maja 1990 roku dyrektor Oddziału Warszawskiego TNOiK, od czerwca 1997 roku wiceprezes tegoż Oddziału.

Na 46. Zjeździe Krajowym TNOiK Urszula Podsiadły została wybrana do prezydium Zarządu Głównego TNOiK. Zajmuje się głównie szkoleniami z zakresu organizacji i zarządzania.

Odnaczona Odznaką Honorową TNOiK – Srebrną (1980 r.), Złotą (1985 r.).



20 października br. odbyła się IX Ogólnopolska Konferencja „Notex '98” zorganizowana przez Federację Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT pod patronatem ministra gospodarki Janusza Steinhoffa na temat: „Przygotowanie przemysłu polskiego do standardów Unii Europejskiej w świetle integracji i jej wpływ na wymianę towarową z zagranicą”.

Na konferencji przedstawiono 9 referatów przedstawiających szanse i zagrożenia dla polskiego przemysłu, wynikające z wejścia Polski do Unii Europejskiej. W referatach rozważano problemy strategii dostosowawczych, wpływ integracji na wymianę towarową, koszty i efekty integracji, standardy Unii Europejskiej. Szczególnie interesujące było wystąpienie min. Janusza Kaczurby dotyczące zagrożeń dla przedsiębiorstw polskich, korzyści płynących z wejścia w strukturę unijne i kosztów tych działań, z pozycji polskiego negocjatora procesu integracyjnego.

Opr. dr Jerzy Lech Czarnota



W dniach 30 września–2 października br. w Poraju k. Częstochowy odbyła się III Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna pt. „Nakłady i efekty związane z wdrożeniem SZŚ wg ISO 14001”. Organizatorami byli: Oddział TNOiK w Częstochowie oraz Huta Częstochowa SA. W konferencji udział wzięli przedstawiciele rządu, administracji państwowej, firm i instytucji zajmu-

jących się tematyką ISO 14000. Obecni byli przedstawiciele firm zagranicznych: British Steel (Wielka Brytania) i Sollac Fos (Francja).

W trakcie spotkań konferencyjnych przedstawiono m.in.:

- zamierzenia MOŚZNiL i Polskiego Komitetu Normalizacji w zakresie norm ISO 14000 i EMAS,
- korzyści wynikające z wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego w firmie,
- działalność Huty Częstochowa SA w dziedzinie ochrony środowiska,
- planowanych zmian w normach ISO 9000.

Przewodnym zagadnieniem konferencji były koszty konieczne do poniesienia podczas opracowania i wdrożenia SZŚ oraz efekty, jakich można się spodziewać po wdrożeniu SZŚ. Mimo pewnych trudności w precyzyjnym sformułowaniu i wyliczeniu ilościowym tych kosztów i efektów, uzyskano częściową odpowiedź na to pytanie. Na przykładach Huty Częstochowa, ABB ZUC z Elbląga, British Steel, Sollac Fos oraz analiz prowadzonych w Polsce można wysnuć następujące wnioski:

■ Głównym kosztem wdrażania SZŚ jest koszt pracy personelu. W części przypadków jest to także koszt doposażenia technicznego lub niewielkich zmian w procesie. Czasem te zmiany są konieczne ze względu na obowiązek spełniania wymagań prawnych, a więc trudno je wiązać bezpośrednio z kosztem wdrażania SZŚ. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, całkowite koszty opracowania i wdrażania SZŚ są niewielkie w stosunku do całości kosztów ochrony środowiska w firmie.

■ Korzyści, które przynosi funkcjonowanie SZŚ, są trudne do ujęcia ilościowego, także ze względu na brak jednolitej metody przeliczania efektów ekologicznych na ekonomiczne. Przy „młodych” systemach trudno ocenić te efekty, a nawet wymienić rodzaje osiągniętych korzyści. Częściowym potwierdzeniem tych problemów jest rezygnacja z udziału w konferencyjnych prezentacjach przedstawicieli ostatnio certyfikowanych firm polskich. Tym niemniej, na podstawie przedstawionych materiałów, można stwierdzić, że rzeczywiście osiągniętych korzyści z funkcjonujących już systemów jest wiele. Wśród nich są takie, jak:

- łatwiejsze uzyskiwanie zgodności z wymaganiami prawnymi,
- wzrastające szanse dla rozwoju biznesu (przykład: British Railway zamawiając szyny wymagało od British Steel posiadania certyfikatu ISO 14001),
- poprawa kultury pracy, co w konsekwencji prowadzi do poprawy jakości procesów i wyrobów,
- możliwość praktycznej realizacji idei ekorozwoju w firmie,
- osiągnięcie harmonijnych stosunków ze społeczeństwem i stronami zainteresowanymi.

Materiały konferencyjne są dostępne dla zainteresowanych w Dziale Systemów i Certyfikacji Huty Częstochowa oraz w Częstochowskim Oddziale TNOiK.

Opr. Andrzej Ociepa