

- Kryzys 2008–2011. Refleksje nad rolą przedsiębiorstwa
– *Sławomir Wyciślak* 3
- Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych
– *Mikołaj Pindelski* 6
- Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych
przedsiębiorstw – *Barbara Kamińska* 11
- Koszty jakości zasobów ludzkich – *Urszula Bukowska, Grzegorz
Łukasiewicz* 15
- Siła marki polskiego pracodawcy – rezultaty badań
empirycznych – *Katarzyna Wojtaszyk* 19
- Psychologiczne aspekty sytuacji zawodowej starszych
pracowników – *Maria Strykowska*. 23
- Wykorzystanie koncepcji obrotu granicznego w ocenie
projektów podnoszących wartość przedsiębiorstwa
– *Bartłomiej Cegłowski, Paweł Mielcarz* 27
- Ochrona środowiska. Polska na tle krajów UE i OECD
– *Wojciech Jarecki* 31

RYNEK KAPITAŁOWY

- Premia z tytułu kontroli w warunkach polskich
– *Dariusz Zarzecki, Katarzyna Byrka-Kita* 35

MARKETING

- Marketing wartości klientów? – *Piotr Tarka* 39

Moje wspomnienie o Alicji Jarudze – *Jan Jeżak* 43

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Społeczna odpowiedzialność biznesu: zachowanie konsumenta, strategia
i regulacja. Perspektywa podejścia systemowego – „Social Behavior
and Personality” – *opr. Maria Aluchna* 48

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.
NR 2 (865) 2012

Rada Programowa

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

Zespół

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

Adres redakcji:

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

Korespondenci:

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

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

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

Cena prenumeraty na 2012 r.:

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

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

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

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej. **Prenumerata przez RUCH SA** – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania.

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

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

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej „Przeгляdu Organizacji”: www.przeглядorganizacji.pl

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

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI
czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI
tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Kryzys 2008–2011

Refleksje nad rolą przedsiębiorstwa

Sławomir Wyciślak

Wprowadzenie

W klasycznych analizach (dokonywanych w ramach organizacji i zarządzania), odnoszących się do kryzysów finansowych, traktuje się je jako zjawiska stanowiące o niestabilności otoczenia przedsiębiorstwa. Tymczasem przedsiębiorstwo jest w coraz większym stopniu czynnikiem sprawczym wieloaspektowych zmian zachodzących w jego otoczeniu. Nie inaczej jest w przypadku kryzysu, za którego symboliczny początek przyjmuje się upadek Lehman Brothers 15 września 2008 roku¹⁾.

Przyczyny kryzysu

O becny kryzys bywa postrzegany jako kryzys zarządzania. Podnoszona jest teza, że błędem jest traktowanie trwającego kryzysu tylko jako zjawiska finansowego. Należy go bowiem postrzegać w perspektywie realizowanych modeli zarządzania. Źródłem kryzysu upatruje się w prymacie amerykańskiego (anglosaksońskiego) modelu zarządzania. Według tego modelu, podstawowym celem przedsiębiorstwa jest wzrost wartości dla akcjonariuszy²⁾. Taki model zarządzania jest pochodną amerykańskiego wzorca (zaprogramowania) kulturowego. Cechuje go dominacja zachowań doraźnych, egoistycznych, indywidualistycznych, prymat sekwencyjnego postrzegania czasu, a także dedukcyjny sposób analizy rzeczywistości. Zjawiska są badane w sposób odizolowany, a rzeczywistość jest dzielona na jak najmniejsze elementy, natomiast myślenie ma charakter linearny. Brak jest odniesień do współzależności identyfikowanych przy zastosowaniu podejścia systemowego³⁾.

W okresie ostatnich 20 lat model zarządzania oparty na budowie wartości dla akcjonariuszy zdominował korporacje transnarodowe, transnarodowe grupy kapitałowe oraz banki międzynarodowe. Doprowadził on do niewłaściwej alokacji, a przez to przyczynił się do marnotrawstwa zasobów⁴⁾. Wydaje się, że największe straty są ponoszone z tytułu niewłaściwej selekcji zasobów ludzkich, a przez to marnotrawstwa kapitału intelektualnego. W rezultacie jest marnotrawiony czas – tak w odniesieniu do organizacji, jak i na poziomie zespołów i pracowników. Dzieje się tak dlatego, że przy selekcji są uwzględniane kryteria faworyzujące sprawność w osiąganiu wartości dla akcjonariuszy w krótkim okresie. W mniejszym stopniu są brane pod uwagę takie kryteria, jak doskonalenie produktów, poczucie misji, zaspokajanie potrzeb.

Kryterium oceny wzrostu wartości dla akcjonariuszy jest kurs akcji, a w mniejszym stopniu wypłacana dywidenda. W praktyce wzrost cen akcji zależał w dużej mierze od tego, czy zarządy były

zdolne osiągnąć i utrzymywać dwucyfrową dynamikę rozwoju.

Ponieważ wyniki są raportowane w relatywnie niewielkich odstępach, czyli np. co kwartał, półrocze, rok, starano się zwiększać zyski w krótkim okresie. W niektórych przypadkach osiągnano to m.in. poprzez redukcję inwestycji w przedsięwzięcia długoterminowe, np. prace badawczo-rozwojowe, budowę kompetencji pracowników. Dokonywano reorganizacji w tak krótkich odstępach, że trudno było ocenić efekty jednej zmiany, a już wdrażano kolejne. Działania te miały na celu osiągnięcie wzrostu w wysokości, która jest oczekiwana przez udziałowców, czyli na poziomie *double-digit growth* w kolejnych terminach raportowania. Tymczasem dwucyfrowa dynamika wzrostu jest trudna do utrzymania w długim okresie.

Aby podtrzymać wzrost w długim okresie posługiwano się dźwignią finansową. Przy respektowaniu takiego mechanizmu najwyższy dopuszczalny poziom długu maksymalizuje zwrot na zaangażowanym kapitale. Dźwignia finansowa osiągała coraz wyższe wartości. Na przykład dla Lehman Brothers wskaźnik dźwigni finansowej sięgnął 15,3 (stan na koniec I kwartału 2008 r.)⁵⁾. Aby stymulować wzrost, sięgano po innowacje finansowe. Do kluczowych z punktu widzenia kryzysu finansowego roku 2008 należały CDOs (*Collateralized Debt Obligations*) i CDS (*Credit Default Swaps*). CDOs to obligacje zabezpieczone długiem, a CDS to instrumenty finansowe teoretycznie mające uchronić przed ryzykiem tzw. sytuacji kredytowej. Te ostatnie stały się jednak w większości narzędziem spekulacji, a nie instrumentem służącym ubezpieczeniu.

Wzrost trudno było utrzymać na poziomie satysfakcjonującym akcjonariuszy tylko poprzez rozwój organiczny. Dlatego w celu maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy mnożono fuzje i przejęcia. Wprawdzie ogłaszanie informacji o fuzjach czy też przejęciach przekładało się na wzrost cen akcji, jednak w wielu przypadkach w długim okresie nie przynosiły one oczekiwanych rezultatów. Globalny rynek fuzji i przejęć osiągnął rekordowe wartości w roku 2007⁶⁾.

Aby znaleźć wykonawców, którzy podołaliby niestannemu wzrostowi wartości dla akcjonariuszy, zatrudniano osoby, które bywają określane mianem korporacyjnych psychopatów. Czuli się oni znakomicie w chaotycznym świecie współczesnych korporacji, w których zachodzą szybkie zmiany i ma miejsce duża rotacja pracowników wysokiego szczebla. Korporacyjni psychopaci są określanymi jako osoby niemające poczucia empatii, zimno kalkulujący. Połączenie fasadowego czaru i charyzmy czyni ich idealnymi liderami. Wywierali oni wpływ na postawy etyczne w obrębie całej organizacji. Ich upór w realizacji celów i promowaniu własnej osoby z wyłączeniem wszystkich innych względów doprowadził do odrzucenia

takich wartości, jak równość, sprawiedliwość. I w konsekwencji brak było jakiegokolwiek realnej społecznej odpowiedzialności za prowadzony biznes⁷⁾.

Jeśli weźmie się jeszcze pod uwagę sposób wynagradzania menedżerów wysokiego szczebla, uwzględniający premię z tytułu posiadanych akcji, można zrozumieć determinację w maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. Dochodzi zatem do powstania sprzężenia zwrotnego, gdyż wynagrodzenia menedżerów są powiązane z kursami akcji spółek. Konstytuuje się więc samonapędzający się mechanizm, który skutkuje nierównowagą między realną wartością przedsiębiorstwa a wartością tworzoną dla akcjonariuszy. Przy pomocy analizy opierającej się na wskaźnikach finansowych trudno zidentyfikować narastającą nierównowagę. Jest tak dlatego, że te wskaźniki finansowe są tym lepsze, im większa jest nierównowaga.

Agresywne strategie ukierunkowane na krótki okres skutkowały też narastaniem asymetrii informacji. Nierówny dostęp do informacji mieli z jednej strony zarządzający instytucjami finansowymi, a z drugiej strony inwestorzy, akcjonariusze, depolenci, kredytobiorcy. Intensyfikowało się zjawisko nieprzejrzystości umów kredytowych i generalnie obrotu kredytami, w tym kredytami hipotecznymi. Asymetria informacji była spowodowana również kreatywną księgowością i manipulowaniem danymi finansowymi. Na przykład, Lehman Brothers stosował transakcje Repo 105. Sztuczka Lehmana polegała na tym, że tę operację księgowano jako sprzedaż (mimo że bank był zobowiązany do odkupienia aktywów w późniejszym terminie, aktywa usuwano czasowo na okres – 7, 10 dni). Oznaczało to, że aktywa zniknęły z bilansu, a otrzymana gotówka mogła być wykorzystywana do spłaty innych zobowiązań. Innymi słowy, dawano inwestorom sygnał, że zmniejsza się zadłużenie banku (choć w rzeczywistości tak nie było). Lehman Brothers nigdy nie ujawnił stosowania operacji Repo 105. Wśród czynników, które umożliwiły stosowanie sztuczek księgowych, wskazuje się również zaniedbania audytora, czyli firmy Ernst & Young⁸⁾. Tak więc zjawisko asymetrii informacji tworzyło pokusę nadużycia. A jej przejawem był *insider trading*, czyli nieuprawnione wykorzystanie informacji przez osoby zarządzające przy zakupie/sprzedaży instrumentów finansowych.

Takie działania przyczyniały się do ogromnego rozrostu iluzorycznej (urojonej) wartości⁹⁾, niemającej uzasadnienia w sferze realnej. Postępowała alienacja rynków finansowych od sfery realnej gospodarki. Na przykład w roku 2007 wartość rynku derywatów sięgnęła 595 bilionów dolarów¹⁰⁾ i była aż 36-krotnie wyższa od wartości amerykańskiego PKB. A wartość *shadow banking*¹¹⁾ sięgnęła około 60 bilionów USD¹²⁾. Należy jeszcze wspomnieć o co najmniej niejednoznacznych metodach wyceny wartości marek. I przez to ich niejednokrotnie zawyżone wartości¹³⁾.

Co więcej, selektywna, niekompletna deregulacja, którą realizowano w latach 90. ub. i pierwszej dekadzie XXI w. służyła w dużym stopniu grupom interesów skupionym wokół korporacji transnarodowych, transnarodowych grup kapitałowych i banków międzynarodowych. Doprowadziła ona do niebezpiecznego zbliżenia między światem polityki a sferą międzynarodowego biznesu. Przejawem tego było np. uchylene ustawy Steal Glass Act zakazującej angażowania się banków amerykańskich w inwestycje

w ryzykowne aktywa. Dodatkowo doszło do nadmiernej koncentracji, czego wyrazem była postępująca oligopolizacja.

Należy też dodać, że korporacje transnarodowe wypierają przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym, korzystając nie tylko z przewag wynikających np. z korzyści skali, ale również z uprzywilejowanej pozycji w zakresie ulg inwestycyjnych czy preferencji podatkowych. Przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym stają się podwykonawcami dla firm międzynarodowych, a funkcjonując w sieciach, niejednokrotnie są zmuszone do akceptowania nierównych warunków kooperacji.

Model zarządzania oparty na budowaniu wartości dla akcjonariuszy doprowadził do powstania sfery finansów o ogromnych rozmiarach. Stało się tak wskutek nadmiernego wykorzystywania efektu dźwigni finansowej, innowacji finansowych, użycia agresywnych strategii ukierunkowanych na krótki okres. Bańka spekulacyjna, która powstała na rynkach finansowych, stała się zagrożeniem dla przedsiębiorstw ze sfery realnej gospodarki.

Konsekwencje

Instrumenty, które bywały stosowane do spieskiej budowy wartości dla akcjonariuszy, okazały się kluczowe przy rozprzestrzenianiu się kryzysu finansowego. Nabywcy CDOs przejmowali ryzyko związane z niespłacaniem kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych. Kiedy niespłacalność kredytów *subprime* zaczęła narastać, posiadacze CDOs zostali zarażeni problemami występującymi na rynku kredytów *subprime* w USA. Działo się to w sytuacji, gdy CDOs otrzymywały wysokie oceny od agencji ratingowych. Co więcej, gdy wystawcy CDS-ów zaczęli mieć problemy z ich pokryciem, zarażeni zostali nabywcy CDS-ów¹⁴⁾.

Tempo, w jakim rozprzestrzenił się kryzys, wynikało z wzajemnej sieci powiązań, łatwości przeniesienia informacji, a potęgowane było przez strach, panikę, zachowania stadne¹⁵⁾. Natura współczesnego rynku finansowego jest taka, że w dużym stopniu kieruje się on emocjami, które nasilają się w okresach występowania zaskakujących zdarzeń.

Uruchomione poprzez CDO i CDS-y kanały zarażania uaktywniły się, gdy bankructwo ogłosił Lehman Brothers. Przedsiębiorstwo musiało się konfrontować z kanałem zarażania związanym z walutą. Drastycznie spadła płynność na rynku międzybankowym. W rezultacie pojawiły się ogromne problemy z pozyskaniem kredytów¹⁶⁾. Co więcej, straty, jakie ponosiły instytucje finansowe na jednym rynku, wymuszały wyprzedzą na innych rynkach. To w rezultacie prowadziło do spadku cen aktywów, co skutkowało jeszcze większą wyprzedzą. Czyli następowało zarażanie poprzez kanał określany jako dostosowanie bilansów banków. Rozprzestrzenianie kryzysu następowało poprzez powiązania handlowe. Efekt zarażania poprzez sieć powiązań istniejących w ramach łańcucha dostaw rozprzestrzenił się pomiędzy przedsiębiorstwami. Spadek optymizmu konsumentów przełożył się na zmniejszenie popytu. Najbardziej ucierpiały branże i/lub segmenty rynku, które cechowały się wysoką wrażliwością na zmiany optymizmu konsumenckiego.

Głębokie spadki na rynkach akcji oznaczały obniżenie wartości dla akcjonariuszy. Model zarządzania, który miał maksymalizować wartość dla akcjonariuszy, doprowadził do takiego sprzężenia zwrotnego

z otoczeniem, które w rezultacie skutkowało ogromną przeceną kursów akcji. Nastąpiło zatem urealnienie wartości dla akcjonariuszy.

Państwa, chcąc ratować zagrożone banki i niektóre przedsiębiorstwa, dodatkowo się zadłużyły (wskutek tego część zadłużenia prywatnego przekształciła się w zadłużenie publiczne). Zmniejszone wpływy podatkowe w połączeniu z rosnącym zadłużeniem doprowadziły do kryzysu zadłużenia. Co więcej, kierując się zasadą *too big to fail* dokonywano masowego wsparcia instytucji finansowych, ale także dużych przedsiębiorstw ze sfery realnej gospodarki¹⁷⁾. A przy tym zarządzający, którzy doprowadzili do kryzysu, otrzymali ogromne odprawy.

Ryzyko ze sfery przedsiębiorstw przeniosło się na obszar finansów publicznych. Dokładniej, ryzyko podejmowane przez zarządzających w ramach modelu budowania wartości dla akcjonariuszy przeniosło się na poziom finansów publicznych. A kryzys zadłużenia stanowi zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa. Na przykład w wyniku kryzysu zadłużenia zbankrutował MF Global. Miało to miejsce 31 października roku 2011. Oznacza to ósme co do wielkości bankructwo spółki publicznej w historii Stanów Zjednoczonych i największe od czasu bankructwa Lehman Brothers¹⁸⁾. Bezpośrednią przyczyną bankructwa było nadmierne zaangażowanie w obligacje emitowane przez kraje europejskie, takie jak Włochy, Hiszpania, Portugalia, Irlandia, Belgia w 2010 r.¹⁹⁾

Podsumowanie

Kryzys finansowy ujawnił niedomagania modelu zarządzania opartego na koncepcji budowy wartości dla akcjonariuszy. Doraźność w myśleniu i działaniu, prymat krótkiego okresu, nieprzejrzystość i dyskusyjne z punktu widzenia etycznego zachowania doprowadziły do powstania iluzorycznej (urojonej) wartości ogromnych rozmiarów. W wyniku kryzysu doszło do częściowego urealnienia tej wartości, ale również pogorszenia warunków działania dla przedsiębiorstwa. Co ważne, te mechanizmy, które stały się czynnikami sprawczymi kryzysu, w niewielkim stopniu uległy zmianie. Znamienne w tym względzie jest to, że mimo pomocy ze strony państwa, nie zdecydowano się na podział przedsiębiorstw – sprawców kryzysu. W wyniku tego zaniechania postępuje koncentracja bogactwa i narastanie iluzorycznej wartości. Narastająca polaryzacja grozi wieloaspektowymi konsekwencjami ekonomicznymi i społecznymi. Dlatego potrzeba zarządzania, które mogłoby uporać się z rosnącą złożonością i dynamiką zmian. A odpowiednie narzędzia oferuje podejście systemowe.

dr Sławomir Wyciślak
Katedra Stosunków Międzynarodowych
i Polityki Zagranicznej
Instytut Nauk Politycznych
i Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytetu Jagiellońskiego

PRZYPISY

¹⁾ Choć w wielu analizach za początek kryzysu przyjmuje się lato 2007 r.

²⁾ Por. np. F. MALIK, *Today's Economic Crisis is a Management Crisis*, <http://www.malik-management.com/en/news/870/Malik-Todays-economic-crisis-is-a-management-crisis>.

³⁾ Por. CH. HAMPDEN-TURNER, A. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40–44.

⁴⁾ F. MALIK, *Today's Economic...*, op. cit.

⁵⁾ S. KENNEDY, *Examiner: Repo 105 Helped Disguise Lehman's Ailing Health*, <http://www.marketwatch.com/story/how-repo-105-was-lehmans-accounting-drug-2010-03-12>

⁶⁾ *Global Legal Advisory Mergers & Acquisitions Rankings Q3 2011*, <http://about.bloomberg.com/pdf/manda.pdf>, s. 3.

⁷⁾ Por. C.R. BODDY, *The Corporate Psychopaths Theory of the Global Financial Crisis*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 102, no. 2, s. 255–259.

⁸⁾ Standardowa umowa *repo* oznacza czasowy transfer aktywów innym spółkom w zamian za gotówkę, z jednoczesnym zobowiązaniem spłacenia otrzymanej gotówki i przejęcia aktywów w późniejszym terminie. To po prostu typ zabezpieczonej pożyczki, księgowanej jako wzrost aktywów i zobowiązań. Por. *Report of Anton R. Valukas*, Examiner, Vol. 3 of 9 Section III.a.4: Repo 105, United States Bankruptcy Court Southern District of New York, <http://www.jenner.com/lehman/VOLUME%203.pdf>, s. 732–750.

⁹⁾ Określenia bogactwo urojone używa A.M. ZAWIŚLAK, *O kwantach, rynkach i ekonomistach*, Poltext, Warszawa 2011, s. 335–351.

¹⁰⁾ Bank for International Settlements, *OTC Derivates Market Activity in the First Half of 2008*, http://www.bis.org/publ/otc_hy0811.pdf

¹¹⁾ *Shadow banking* to takie przedsięwzięcia, które dają różnoki dostęp do pieniędzy, a nie gromadzą depozytów i nie są poddane regulacjom oraz nadzorowi, tak jak w przypadku banków, czyli są to nieregulowane segmenty rynku finansowego.

¹²⁾ Financial Stability Board, *Shadow Banking: Strengthening Oversight and Regulation*, 27 October 2011, s. 1, http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111027a.pdf

¹³⁾ J. GERZEMA, E. LEBAR, *The Brand Bubble*, http://www.brandassetconsulting.com/pdfs/BrandBubble_Excerpt.pdf

¹⁴⁾ Rozprzestrzenianie się zarażenia było potęgowane poprzez operacje *repo*. Otóż instrumenty oparte na hipotece były zabezpieczeniem dla operacji *repo* dokonywanych przez banki. Gdy wartość zabezpieczenia zmniejszała się, pożyczkodawca *repo* wymagał uzupełnienia go, długo przed tym, jak pożyczka miała zostać splacona. Żądania o wzrost zabezpieczeń doprowadziło do spirali wyprzedaży aktywów.

¹⁵⁾ Klasycznym przykładem zarażenia i w konsekwencji efektu zarażenia może być sytuacja, w której w ciągu kilku sekund w przypadku ogłoszenia bankructwa przez Włochy straty poniosą włoskie banki (w wyniku zaangażowania w obligacje włoskie), a następnie banki francuskie i w konsekwencji banki brytyjskie.

¹⁶⁾ Ponadto spadek wartości CDOs i w rezultacie niemożność wykorzystania ich jako zabezpieczenia dla transakcji *repo* doprowadziły do braku płynności i niewyplacalności.

¹⁷⁾ Aby łagodzić skutki kryzysu, rządy wielu państw dofinansowywały gospodarkę. Na przykład w Stanach Zjednoczonych pomoc obejmowała TARP, fundusze Rezerwy Federalnej, FDIC. I tak, AIG otrzymało 164 mld USD, Bank of America 35 mld USD, Citigroup 280,4 mld USD. Program pomocy dla sektora motoryzacyjnego osiągnął wartość 75,5 mld USD, wspieranie kredytów dla małego biznesu – 15 mld USD, program gwarantowania płynności – 609 mld USD (stan na 25 listopada 2009 r.). Por. Congressional Oversight Panel, December Oversight Report December 9, 2009.

¹⁸⁾ K. EVANS, *Amid Europe Crisis, Dial MF for Mayhem*, <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204394804577010140927605180.html>

¹⁹⁾ Zakładano, że ceny tych obligacji będą rosnać, a ich oprocentowanie spadać. Dokładnie odwrotnie niż działo się to w rzeczywistości.

Crisis of 2008-2011. Thoughts on the Enterprise Management

In the paper, the author makes efforts to highlight the role of enterprise management within crisis, that began in the mid of September of 2008, when Lehman Brothers went bankrupt. Focus on short-term goals achieving contributed to misallocation of social and economical resources. Simultaneously, the illusion value has grown within the financial markets. Those factors, in turn, translated into the ongoing crisis. The application of system approach is necessary to prevent from mistakes in the future.

Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych

Mikołaj Pindelski

Wprowadzenie

Pojęcie etyki na gruncie praktyki gospodarczej zdaje się wyraźnie ewoluować w kierunku praktycznych metod jego implementacji w życie organizacji jako zestawu czy cyklu kompleksowych i zaplanowanych działań. W związku z tym faktem są podnoszone kwestie terminologiczne związane z genezą zjawiska. Można bowiem zakładać, że CSR (*Corporate Social Responsibility*) to zarówno skomercjalizowana forma zachowań etycznych, fanaberie bogatych podmiotów, jak również faktycznie szczery i nieskażony komercyjnym nalotem nurt w myśleniu o konieczności poszukiwania zachowań odpowiedzialnych społecznie i ich wdrażanie na możliwie szeroka skalę. Trwają więc poszukiwania elementów wspólnych i wskaźników związanych ze współwystępowaniem lub nawet zależnością [Daszkiewicz, 2007] pomiędzy etyką, zachowaniami odpowiedzialnymi społecznie a wynikami podmiotów, wzrostami wielkości ich obrotów i wreszcie zyskiem [Kuraszko, Panek-Owsiańska, Rok, Zadrozna, 2007].

Celem artykułu jest wskazanie potencjalnej możliwości implementacji koncepcji etyki, CSR i CSV (*Creating Shared Value*) w ramach strategii organizacji. Przyjęto tu założenie, że etyka, CSR i CSV znajdują się na tej samej skali i są elementami tego samego kontinuum wyznaczonego „oddaleniem” strategii od rynku. Owa odległość jest mierzona tu za pomocą oceny orientacji strategicznej organizacji.

Na tej podstawie została postawiona hipoteza, że im bardziej strategia jest zorientowana rynkowo, tym bardziej adekwatne będzie rozważanie koncepcji CSV. Im bliżej zaś ogólnej myśli strategii organizacji jako idei i koncepcji, tym bardziej adekwatne będą rozważania o etyce (orientacja na wzorce działania).

Wnioski te będą ustalane na podstawie analizy dostępnej literatury oraz badań dotyczących poruszającego tematu.

Rynek a orientacja strategiczna

Rafał Krupski w kilku artykułach opublikowanych na łamach „Przeglądu Organizacji” [Krupski, 2010] wskazuje dwie podstawowe orientacje treści strategii organizacji – zasobową i rynkową. Takie ujęcie stosuje on także w zrealizowanym projekcie badawczym, wskazującym na zależność pomiędzy współwystępowaniem postrzeganej zmienności otoczenia i stosowanej orientacji strategicznej [Krupski, 2011]. Jan Lichtarski (2008) rozszerza współczesne orientacje w zarządzaniu, pisząc, że obejmują one orientację projakościową, prorynkową, orientację na wyniki, strategiczną, orientację na człowieka, na zmiany, procesową czy wreszcie orientację na wiedzę. Krzysztof Oblój (2007), ukazując klasyfikację strategii,

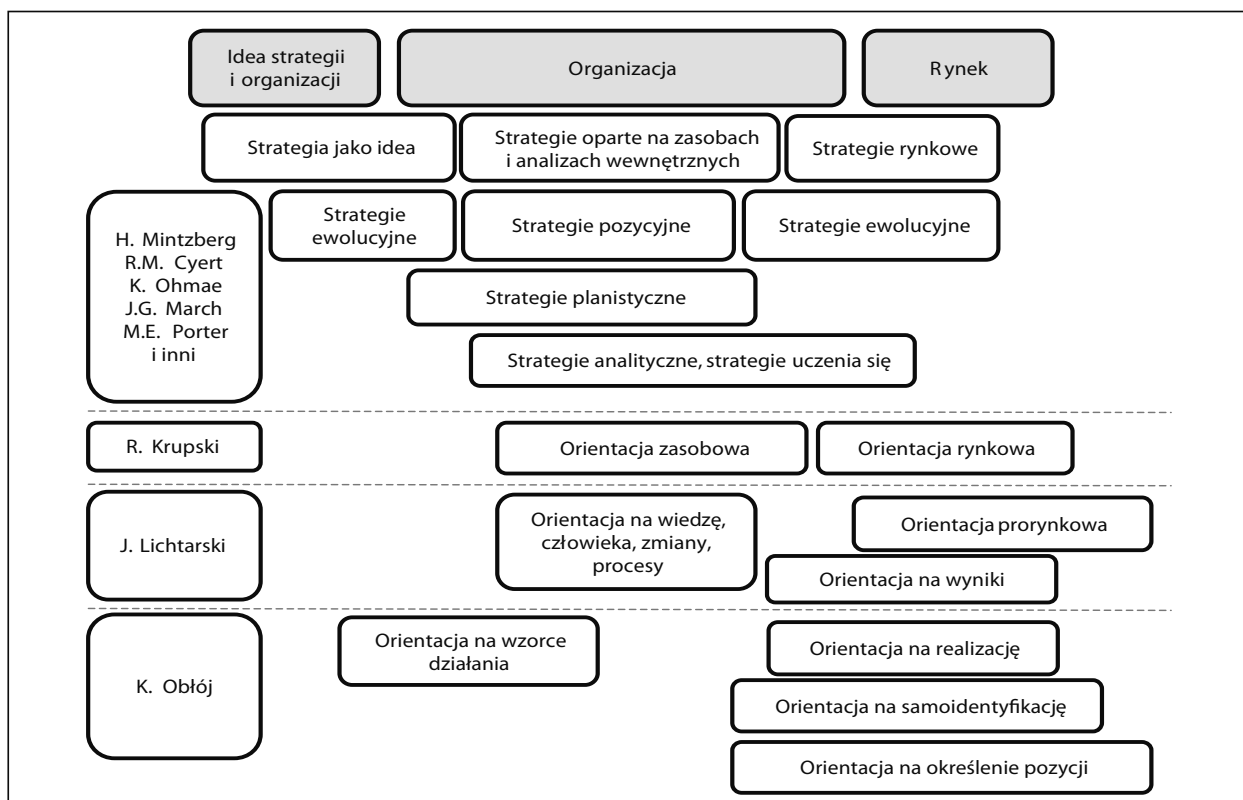
również odnosi się w pewnym sensie do podziału za prezentowanego przez M. Portera i wskazuje cztery orientacje. Pierwsza – jest silnie nastawiona na egzekucję planu; druga – kierunkuje się na określenie pozycji względem otoczenia; trzecia – na samoidentyfikację na rynku, a czwarta – na tworzenie wzorca działania i zbioru reguł i zasad obowiązujących w organizacji. Tego typu podejść, porządkujących myślenie o strategii organizacji, jest znacznie więcej, niemniej już te przytoczone pozwalają odnieść je do odległości od rynku w orientacji strategicznej.

Gdyby bowiem dodać także wyrosłą z filozofii ontologię strategii i platonowską ideę stanowiącą niezmienną prawdę absolutną o pojęciu i ujętą w formie desygnatów, można skalę tę zapełnić. Strategie wpisujące się w ten obszar są więc filozoficznymi konstruktami myślowymi, skupiającymi się bardziej na pojęciach i ich wyjaśnianiu, terminologiach czy poszukiwaniach bytów idealnych aniżeli na faktycznym funkcjonowaniu podmiotu i rynku.

Skalę tę przedstawiono na rysunku 1, gdzie idea i myślenie o strategii jako pojęciu czy idei jest stosunkowo najbardziej od rynku odległe, a strategię rynkowe, nakazujące dostosowywanie się do otoczenia i formowane w decydującej mierze pod jego wpływem, są tego rynku najbliższe. Rynek jest tu rozumiany jako warunki, strony i jednostki oddziałujące na siebie, by w efekcie umożliwić realizację transakcji kupna i sprzedaży dóbr i usług. Triada ta może pomóc w wyjaśnianiu możliwości aplikacji poszczególnych zagadnień w zależności od zidentyfikowania orientacji, czy założenia, na którym opiera się strategia organizacji.

Przyjęto tu założenie, że strategia jako idea, jak również rynek, istnieją czy mogą istnieć w oderwaniu od organizacji i nie jest tu warunkiem koniecznym, by organizacja ontycznie czy ontologicznie istniała. Podobnie na potrzeby dalszych rozważań założono, że organizacja jest bytem odrębnym i dla jej istnienia dwa poprzednie pojęcia także nie są bytami koniecznymi. Tym, co może spajać te elementy, jest właśnie strategia. Dlatego też można rozpatrywać ją jako zorientowaną na ideę, wewnątrz organizacji i rynek. Oznacza to stopień dominacji jednego z tych trzech bytów w formułowaniu strategii, celów i planów. Część więc strategii jest warunkowana i opisuje głównie łączenie elementów wewnątrz organizacji, część na podstawie rynku określa kierunek, w którym organizacja powinna pójść, a część stosuje jedynie pojęcia, zasady i hasła, według których organizacja powinna działać, w mniejszym stopniu uwzględniając ją samą i rynek, a koncentrując się raczej na samej strategii jako pojęciu, idealnych wzorcach oraz zasadach tworzenia strategii. Zobrazowane zostało to na rysunku 1.

Podobnie można tu odnieść również szkoły tworzenia strategii [Oblój, 2010]: ewolucyjną, pozycyjną, planistyczną i analityczną połączoną z rozwojem wiedzy.



Rys. 1. Odległość od rynku w orientacjach strategii

Źródło: opracowanie własne.

Według H. Mintzberga, J.G. Marcha, R.M. Cyerta, M.E. Portera i innych strategie pozycyjne w większym stopniu uwzględniają organizację, jej zasoby i wolę, a ewolucyjne zakładają znaczący wpływ rynku na jej kształtowanie. Ewolucyjne także odnoszą się do istoty strategii czy strategii jako tworu idealnego i idealizującego. Autorzy uznający prymat strategii ewolucyjnych zalecają tworzenie takich bytów idealnych, przy czym stwierdzają, że to jednak rynek, niejako z pominięciem organizacji i jej woli, kształtuje rzeczywistość ich formę. W strategiach opartych na szkole planistycznej to organizacja i jej plan mają oddziaływać na rynek. Można tu jedynie domniemywać, że cele i plany mogą w pewnym stopniu opierać się na strategii opisanej jako idea, niemniej jednak to organizacja i jej wewnętrzne uwarunkowania mają wpływ dominujący na jej tworzenie.

W ujęciu wektorowym (gdymy analizować dominujący zwrot i kierunek wektorów obrazujących siłę oddziaływania lub pożądanego oddziaływania poszczególnych elementów na siebie) można by przedstawić to zagadnienie jak na rysunku 2. Niestety, nie istnieją metody pozwalające na ustalenie miejsca przyłożenia tego wektora oraz obliczenia siły, z jaką on oddziałuje na poszczególne elementy tego modelu.

Etyka, CSR i CSV

Etyka w zarządzaniu czy etyka biznesu jest pojęciem dobrze umocowanym terminologicznie [Ossowska, 1994] i szeroko opisywanym co najmniej od lat 60. ub. wieku [Kietliński, Reyes, Oleksyn, 2004], a jak podają niektórzy badacze, od końca XIX poprzez wiek XX [Filek, 2004], czyli, według C. Suszyńskiego od okresu zainteresowania nauki przedsiębiorstwem [Suszyński, 2010]. W ujęciu normatywnym, w rozważaniach o etyce są podejmowane próby ustalenia

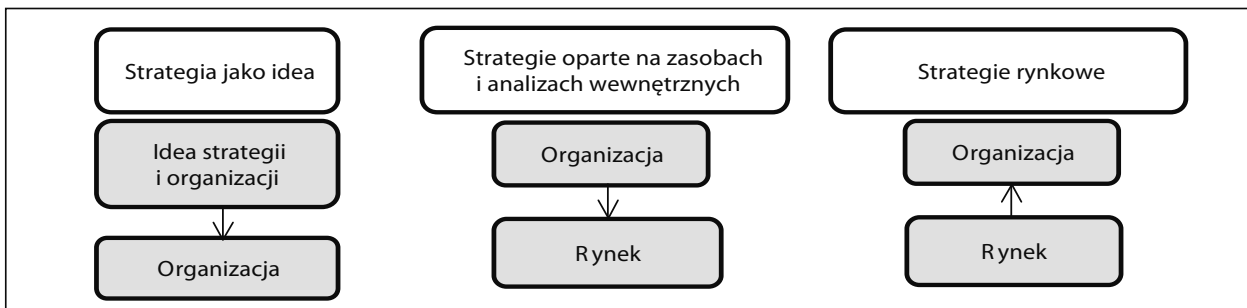
zakresu działań i postaw moralnie pożądanym oraz tych, które pożądanym nie są [Rybak, 2008]. Na tej podstawie są tworzone zasady i normy właściwych, moralnych zachowań. Co jednak istotne, rozwój etyki zachodził równoległe z rozwojem prawa, niekiedy nie znajdując odzwierciedlenia w odpowiednich przepisach. To prowadzi do wniosku, że moralność jest zestawem norm społecznych trudnych do ich literalnego ustalenia, raczej wyczuwalnych i często zależnych od sytuacji niż dających się łatwo zdefiniować. Można domniemywać, że normy te są zakorzenione w społeczności na tyle głęboko, że rozważania nad nimi dotyczą wyłącznie sfery filozofii, a nie praktycznego ich wdrażania czy zmieniania. Jeśli bowiem można oceniać, czy ktoś jest w swych zachowaniach etyczny, to już jednak kodyfikacja etyki nie może zmieniać oceny etycznej i sprawiać, że coś etyczne się staje lub nie.

Także nadawanie przedsiębiorstwom etykiety etycznych bądź nieetycznych napotkało na krytykę o nadmiernej antropomorfizm [Kozłowski, Latusek-Jurczak, 2011]. Co jednak istotne dla dalszych rozważań, to, że na tej pojęciowej bazie powstały liczne programy etyczne wdrażane w organizacjach [Gasparski, 2000] i przybierające formy ogólnych deklaracji oraz kodeksów etycznych, wynikających zarówno z aksjologicznych, jak i deontologicznych rozważań o etyce [Zbiegień-Maciąg, 1994].

Rozważania te stworzyły także podwalinę do działań związanych z tworzeniem nurtu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zorientowanego znacznie bardziej na aktywne działanie organizacji i mierzalne efekty społeczne [Kopycińska, 2001].

Trudno się tu jednak zgodzić, że CSR to także stosowanie takich metod prowadzenia biznesu, w którym nadrzędnym celem jest poszukiwanie punktu równowagi pomiędzy efektywnością i zyskiem podmiotu a interesem społecznym otoczenia [Green Paper, 2001]. Jeśli w organizacji występuje zainteresowanie zaspokajaniem





Rys. 2. Wektorowe ujęcie oddziaływania

Źródło: opracowanie własne.

interesu społecznego, to może to oznaczać, że społeczność stała się kolejnym, brany pod uwagę, uwarunkowaniem, interesariuszem czy elementem, którego cel, bywa że często niezgodny z interesem podmiotu, powinien być realizowany.

Od strony swych założeń, CSR stanowi zestaw działań wychodzących poza zakres aksjologicznych, utylitarno-sprawnościowych czynności, realizowanych przez organizację, a mających na celu zaspokojenie potrzeb i przeciwdziałanie występowaniu sytuacji niekorzystnych z punktu widzenia społeczności niebędącej bezpośrednim uczestnikiem organizacji.

Niejako kolejnym krokiem w rozwoju koncepcji, ale też podejściem znacznie bardziej zbliżonym do godzenia celów organizacji i celów społecznych wydaje się być CSV, czyli tworzenie wartości wspólnej, gospodarczej i społecznej [Porter, Kramer, 2011]. Jak wskazują autorzy, podejście to obejmuje działania poprawiające w założeniach pozycję konkurencyjną podmiotu, jednak z uwzględnieniem celów społecznych. Czyli to cel organizacji staje się pierwotny, a społeczny nieco bardziej wtórny, co jednak nie oznacza, że może zostać pominięty. Próba, przynajmniej częściowego jego zaspokojenia, jest warunkiem koniecznym, acz niewystarczającym do podjęcia jakichkolwiek działań w ramach organizacji. Musi tu także wystąpić utylitarny cel organizacji. Niemniej jednak, to wartość i relacja kosztów do korzyści stają się kluczowym wyznacznikiem i miernikiem zarówno wartości społecznej, jak i gospodarczej. To znacznie bardziej zbliża tę ideę do zasad funkcjonowania organizacji.

Podejście to nie wydaje się jednak zawieszona w terminologicznej próżni. Bardzo przypomina bowiem ekonomiczne rozważania dotyczące kosztów i efektów zewnętrznych. Noblista w tym zakresie R. Coase (1960) dowodzi, że podmioty mogą same, we własnym zakresie i bez konieczności ingerencji władz skutecznie rozwiązywać ten problem. Teoremat Coase'a jest więc ważną wskazówką do możliwości realnego stosowania CSV i nadaje sens dalszym rozważaniom. Choć, jak piszą M. Porter i R. Kramer (2011), wartość jest jednak relatywnie rzadko stosowanym kryterium postępowania w realizacji celów społecznych, to jednak ujęcie takie wychodzi dalece poza przedsiębiorstwa rynkowe i dotyczy w zasadzie każdego podmiotu.

Nie można tu nie odnieść wrażenia, że od strony założeń podejście to wywodzi się bardziej z łańcucha wartości M. Portera [Porter, 1987] niż np. A. Ehrbara [Ehrbar, 2000] wartości dla akcjonariuszy (VBM – Value Based Management czy EVA – Economic Value Added) opartej raczej na rozbudowanej inżynierii finansowej niż szeroko rozumianej wartości tworzonej przez podmiot. Podstawowe różnice pomiędzy koncepcjami etyki, CSR i CSV przedstawiono w tabeli 1.

Umiejscowienie etyki, CSR i CSV w strategii

Jak więc wykazano, spojrzenie na strategię organizacji może być określone względem ich „odległości” od rynku (rysunek 1), a koncepcje etyki, CSR i CSV różnią się w swych założeniach (tabela 1) również pod tym względem.

To może prowadzić do wniosku, że w zależności od tego, jaki wpływ na strategię mają idea, organizacja i jej zasoby oraz rynek, różne koncepcje związane z szeroko rozumianą odpowiedzialnością społeczną będą mieć większe zastosowanie.

I tak wydaje się, że strategia jako idea, warunkowana trwałymi zasadami najbardziej odpowiada w miarę trwałym normom etycznym. Tu więc etyka mogłaby być w szczególnym stopniu uwzględniana. Istniejąc niezależnie od organizacji i będąc warunkowaną m.in. społecznie i kulturowo, może dotyczyć idei strategii i wpływać na funkcjonowanie organizacji. Niemniej jednak można równie dobrze założyć, że brak sformalizowanych wytycznych w tej kwestii nie wpłynąłby znacząco na funkcjonowanie podmiotu, jako że etyka w pewnej mierze wpływa także z sumienia kierownictwa i podległych mu pracowników.

Odmienne zdania są tu np. W. Gasparski i inni [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Szulcziowski, 2011], pisząc, że ustrukturyzowana i unarzędziwiona etyka wpływa na zmiany postaw pracowniczych i sposoby realizacji strategii. Wydaje się jednak, że znacznie bardziej dotyczy to zachowań odpowiedzialnych społecznie niż etyki¹⁾. W ogóle można powątpiewać, czy zapisy np. prawne, czy regulacje wewnętrzne organizacji, choć są warunkowane etyką, to jednak nie dotyczą znacznie bardziej regulacji w zakresie społecznej odpowiedzialności, a nie etyki jako takiej. Etyka dotyka więc samej organizacji, jednak nie można jednoznacznie stwierdzić, że sformalizowana warunkuje strategię i działanie podmiotu. Jeśli bowiem zapisy jej dotyczące są uznawane przez pracowników za niemoralne i nieetyczne, może dojść do sprzeciwu wobec nich, co opisują badacze zjawiska *whistleblowers* [Dempster, 1997], pisząc o etyce oraz regulacjach prawnych. Badacze piszą także, że znacznie szerszą formą sprzeciwu aniżeli *whistleblowing* jest niewykonywanie zadań uznanych za nieetyczne lub unikanie ich [tamże].

W myśl przyjętej charakterystyki etyki, nie można jednak także wykluczyć jej wpływu na strategię i funkcjonowanie organizacji. Dlatego też, choć w znacznej mierze odpowiada założeniom idei strategii, przenika jednak nieco także do orientacji strategii zasobowych i rynkowych. W. Gasparski z zespołem dowodzą, że elementami nawiązującymi do etyki są przede wszystkim: misja, a w dalszej kolejności wizja i kodeks etyczny. Co tym bardziej wskazuje na bardzo ogólne wytyczne, a nie na kwestie np. realizacji strategii.

Tab. 1. Różnice pomiędzy koncepcją etyki, CSR i CSV

Lp.	Obszar	Etyka	CSR	CSV
1.	Zakres koncepcji	Ogólne normy i rozważania dotyczące elementów i kwestii nieujętych prawnie, jednak podlegających ocenie społecznej i odczuwalnych na gruncie moralności	Działania i programy często niezwiązane bezpośrednio z zakresem funkcjonowania jednostki, jednak nakierowane na często subiektywnie postrzegane pozytywne efekty dla społeczności	Wprowadzone na trwałe i wkomponowane w zwykłe procesy działania mające na celu ograniczenie występowania efektów ubocznych oraz tworzenie wartości zarówno dla organizacji, jak i społeczności
2.	Wartości podstawowe	Nieczynienie zła	Czynienie dobra	Społeczne i gospodarcze pozytywne efekty z uwzględnieniem efektywności działań
3.	Działania	Postawa i zachowania wobec społeczności	Działania, filantropia, zrównoważony rozwój, akcje charytatywne	Wytwarzanie wartości dla organizacji i społeczności, maksymalizacja zysku
4.	Cele nadrzędne	Unikanie sytuacji wieloznacznych moralnie. Nienaruszanie norm moralnych	Poprawa sytuacji wybranych grup lub osób. Poszukiwanie korzyści	Osiągnięcie punktu równowagi organizacja – społeczność według V. Pareto. Generowanie wartości
5.	Potencjalne dominujące krótkookresowe efekty dla finansów przedsiębiorstwa	Niewykorzystanie części możliwości rynkowych odnośnie do wzrostu przychodu lub ograniczania kosztów	Ponoszenie często wysokich kosztów działań	Podnoszenie wskaźnika efektywności
6.	Zwykle umieszczenie w ramach funkcji organizacji	Analizy prawne oraz rozproszone (każdy pracownik)	Marketing i PR	Zarządzanie organizacją i procesami
7.	Katalizator działań	Wewnętrzne – sumienie kierownictwa organizacji i pracowników	Konkurencja, media i wewnętrzne potrzeby kierownictwa	Zarząd, konkurencja i społeczność lokalna
8.	Odpowiedzialność za działania	Każdy pracownik indywidualnie	Kierownictwo	Zarząd i organizacja jako całość
9.	Źródła ograniczeń	Subiektywne definiowanie problemów przez zarząd i pracowników, często niejasne definicje nieprzekładające się na konkretne wskazówki	Działania w standardowej formie zuniformizowane i podobne dla każdego podmiotu, zbliżone do działań PR i marketingu	Działania charakterystyczne dla podmiotu i wynikające z jego potrzeb oraz uwarunkowań otoczenia i społeczności lokalnych

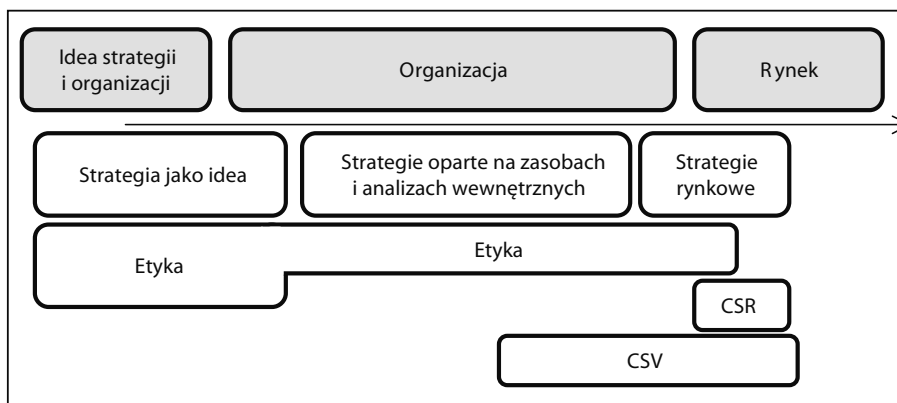
Źródło: opracowanie własne.

Tam, gdzie strategia jest zorientowana na rynek, wydaje się, że szczególnie powinny być uwzględnione zasady CSR, czyli nowe dla podmiotu zadania wynikające raczej z potrzeb rynku niż organizacji. Choć bez organizacji i jej zasobów nie mogą istnieć i są w nią wkomponowane, to jednak stwierdzenie, że głęboko dotykają idei i koncepcji strategicznych byłoby, jak się zdaje, nieuprawnione. Choć dotyczą rynku, to jednak w ramach pewnych jego potrzeb, niekoniecznie głęboko angażują się w ich rozpoznawanie i spełnianie. Nie można także stwierdzić, że w koncepcji CSR to rynek warunkuje strategię. Choć cele społeczności są tu nadrzęd-

ne, a organizacji drugoplanowe, to jednak ich wpływ na strategię całości podmiotu nie wydaje się być koniecznie znaczny. Dlatego też, wychodząc z rynku, jedynie w relatywnie niewielkim zakresie uwzględnia potrzeby organizacji, będąc w dużej mierze zorientowaną rynkowo.

W strategiach zorientowanych zarówno zasobowo, jak i rynkowo, szczególnie warto zwrócić uwagę na koncepcję CSV – uwzględniając rynek i organizację jednocześnie, a także nieco zacierając sztywną granicę pomiędzy obydwoma bytami, jest to koncepcja ciekawa z punktu widzenia tworzenia strategii. Tu wpływ CSV na strategię jest znaczny, jak również poziom wpływu rynku jest także istotny. Koncepcja ta głębiej niż CSR wnika zarówno w rynek, jak i organizację. Warunkuje bowiem strategię, nadrzędne cele i zasady funkcjonowania. Zatem w większym stopniu niż CSR odpowiada charakterystyce strategii zorientowanych zasobowo, co przedstawiono na rysunku 3.

Do wniosku, że to CSV łączy interesy społeczności lokalnych i rynku z interesami organizacji dochodzą także cytowani W. Gasparski i inni [Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Rok, Szulczewski, 2011], choć nie nazywają oni



Rys 3. Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

tego CSV. Oceniając, jak ważne dla społecznej odpowiedzialności firmy²⁾ są poszczególne jej działania, oraz patrząc na nie według rankingu ich istotności, to są to, przede wszystkim: przestrzeganie prawa, troska o wyniki finansowe organizacji, przestrzeganie norm etycznych, działanie na rzecz ochrony środowiska, działania na rzecz pracowników i ich rodzin, aktywność w interesie jednostek powiązanych z organizacją oraz działalność charytatywna.

Istnieje potrzeba łączenia odpowiedzialności społecznej, rozumianej zgodnie ze standardami CSR, z odpowiedzialnością wobec organizacji i jej uczestników. Temu zaś odpowiada koncepcja CSV.

Podsumowanie

Wetyce czy CSR nie zastanawiano się nad kosztami, jednakże w organizacji sam fakt utraty przychodu może stanowić skuteczną barierę realizacji celów społecznych, a także prowadzić do zachowań nieetycznych. Zatem znacznie większą szansę realizacji ma taki plan, który przewiduje nie tylko zyski osób trzecich, ale także unikanie, a przynajmniej znaczną redukcję możliwości wystąpienia straty w przychodach. Zmiany takie zwykle mają bowiem wpływ w sposób bezpośredni na wyniki podmiotu. Trudno więc liczyć na to, że cele takie byłyby realizowane na szeroką skalę, ze szkodą dla podmiotu.

Jeśli w etyce działalność ogólnie poprawna moralnie powinna stanowić wartość samą w sobie, a w CSR celem jest generowanie bezpośredniej wartości dla społeczności, przy jednoczesnej redukcji znaczenia celów organizacji w tym procesie, to już w koncepcji CSV, uzupełnionej o indywidualne interesy pracownika, celem staje się jednoczesne tworzenie wartości dla trzech stron. Równorzędność, jednoczesność i współwystępowanie w ramach jednego celu trzech interesów jest warunkiem tworzenia wartości wspólnej, społeczno-gospodarczej. Wydaje się to być podejście, które spośród trzech prezentowanych ma największe szanse aplikacji na poziomie sprzedaży.

Jednocześnie jednak nie oznacza to, że dwie pozostałe koncepcje pozostają bez znaczenia. Odnosząc się do postawionej we wprowadzeniu tezy, wartość wspólna opiera się zarówno na odpowiedzialności społecznej, jak i etyce. Można więc potwierdzić prawdziwość postawionej tezy. Trudno bowiem oczekiwać, by działania związane z tworzeniem wartości społecznej i organizacyjnej nie były poprzedzone szerszymi studiami dotyczącymi etyki i etyczności postępowania przedsiębiorstwa na rynku. Jednocześnie nie można jednoznacznie potwierdzić, że wartość wspólna może być realizowana z pominięciem zastosowania CSR. Wymaga to jednak szerszych studiów obejmujących wykorzystanie trzech podejść w działalności biznesowej przedsiębiorstw. Nie przeszkadza to jednak w potwierdzeniu prawdziwości tezy, że zasady etyki obejmują rozważania co do kierunków działań strategicznych, CSR znacznie bardziej dotyczy zapisów w strategii organizacji, jako cele równoległe do biznesowych, a koncepcja CSV może znaleźć zastosowanie w miejscu, w którym są realizowane cele *stricte* biznesowe podmiotu.

Z powyższych rozważań wynika również to, że etyka, odpowiedzialność społeczna oraz wartość społeczno-organizacyjna to różne ontologicznie pojęcia, których nie należy mylić, pisząc o nich, badając je oraz dokonując ich analiz.

dr Mikołaj Pindelski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

PRZYPISY

¹⁾ Na przykład kradzież w wielu kulturach i środowiskach jest uznawana za zachowanie nieetyczne i nie ma potrzeby jej strukturyzować na gruncie etyki. Jakkolwiek by nie ustanawiać zapisów, np. kodeksu etycznego, nadal będzie postrzegana jako zachowanie nieetyczne. Niemniej jednak na gruncie odpowiedzialności społecznej można sobie wyobrazić, że będzie ona pożądana, np. w kontekście odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej czy społeczności skupionej wokół i wewnątrz organizacji. Podobnie kary śmierci czy więzienia, które wynikają z odpowiedzialności społecznej, są także nieetyczne.

²⁾ Autorzy używają terminu „firma”, którą można tu także uznać za organizację.

BIBLIOGRAFIA

- [1] COASE R., *The Problem of Social Cost*, „Journal of Law and Economics” 1960, vol. 3 (1).
- [2] DASZKIEWICZ M., *Wpływ relacji społecznych na pozycję rynkową polskich przedsiębiorstw*, w: *Pozycja polskich podmiotów rynkowych – pierwsze doświadczenia procesu integracji*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 1170, Wrocław 2007.
- [3] DEMPSTER Q., *Whistleblowers*, ABC Books, Sydney 1997.
- [4] EHRBAR A., *EVA. Strategia tworzenia wartości dla akcjonariuszy*, WIG Press, Warszawa 2000.
- [5] FILEK J., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, AE w Krakowie, Kraków 2004.
- [6] GASPARIKI W., LEWICKA-STRZAŁECKA A., ROK B., SZULCZEWSKI G., *Odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu w polskim życiu gospodarczym*, w: W. KIEŻUN (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [7] GASPARIKI W., *Programy etyczne firm i ich projektowanie*, „Master of Business Administration” nr 3/2000.
- [8] Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final, Brussels 2001.
- [9] KIETLIŃSKI K., REYES V., OLEKSYN T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [10] KOPYCIŃSKA D., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – pozycja teorii i proza życia*, w: W. GASPARIKI, J. DIETL (red.), *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [11] KOZMIŃSKI A., LATUSEK-JURCZAK D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [12] KRUPSKI R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przeгляд Organizacji” nr 6/2010.
- [13] KRUPSKI R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” nr 9/2011.
- [14] KURASZKO I., PANEK-OWSIĄŃSKA M., ROK B., ZADROŻNA K., *CSR w firmie – zysk dzięki odpowiedzialności*, „Forbes” nr 12/2007.
- [15] LICHTARSKI J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania*, w: J. LICHTARSKI (red.), *Kierunki i dylematy w rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 34, Wrocław 2008.
- [16] OBŁÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [17] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wydanie 2, PWE, Warszawa 2007.
- [18] OSSOWSKA M., *Podstawy nauki o moralności*, Ossolineum, Warszawa 1994.
- [19] OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Business Model Generation*, Wiley, Hoboken 2010.
- [20] PORTER M.E., *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1987, vol. 65, issue 3.
- [21] PORTER M.E., KRAMER R.M., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, issue 1-2.
- [22] RYBAK M., *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [23] SUSZYŃSKI C., *Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: S. LACHIEWICZ, B. NOGAŁSKI (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [24] ZBIEGIEN-MACIĄG L., *Etyka w biznesie*, Centrum Kreowania Liderów, Kludzienko 1994.

Ethics, CSR and CSV in Strategic Orientation

The main goal of the paper is to present the issues related to the implementation into the life of organization terms as ethics, corporate social responsibility and common values, economic and social (CSV). The terms taken are conceptually separated what will be the main assumption of the paper. All of them are perceived in comparison the strategic orientation presented in the literature. As it seems, the first step required is to verify the validity and relevance of these concepts in the context of strategic bias. The study is based on an analysis of available literature and researches.

Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw

Barbara Kamińska

Wprowadzenie

Globalizacja”, wbrew powszechnemu przekonaniu, nie jest to pojęcie, którego zaczęto używać stosunkowo niedawno. Po raz pierwszy pojawiło się w roku 1953, we „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, by ponownie ujrzeć światło dzienne sześć lat później w „The Economist”. Mimo że nie było ono dokładnie zdefiniowane, wiadomo, że użyto go w kontekście ekonomicznym. W 1961 r. termin „globalizacja” został opisany w słowniku Webstera (*Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged*)¹⁾.

W ogólnym ujęciu ekonomii i ekonomii politycznej historia globalizacji to historia narastającej wymiany handlowej pomiędzy państwami. Jej efektem jest między innymi proces funkcjonalnego integrowania się nowych organizacji, których członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych, które częstokroć nie ustaliły jeszcze wspólnych kodów komunikacyjnych²⁾, niezbędnych do współpracy w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym przedsiębiorstw. Nie dotyczy to tylko dużych przedsiębiorstw czy korporacji. Pozyskiwanie kapitału ludzkiego oraz partnerów z rynków zagranicznych staje się popularne na całym świecie również w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest podkreślenie roli kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw oraz wskazanie kierunku działania sprzyjającego zarządzaniu opartemu na kulturze współpracy.

Kultura i kultura organizacyjna

Przecieżym tematem rozważań w niniejszym artykule jest w szczególności kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Jednakże nie można przejść do jej omawiania bez wyjaśnienia ogólnego terminu „kultura”. Zdaniem wielu jej znawców należy ona do najbardziej wieloznacznych, a nawet skomplikowanych terminów, którego znaczenie bez przerwy się rozszerza i ulega zmianie³⁾. Badacze kultur twierdzą, że od chwili, kiedy stała się ona kategorią poznawczą, jej granice nieustannie się rozmywają⁴⁾. Zdaniem Burszta „nie ma już dzisiaj kultur zwartych, zamkniętych w samych sobie (...) Dzisiaj cywilizacje przemieszczają się i mieszają”⁵⁾. Z jednej strony stwierdzenie to wydaje się być prawdziwe, natomiast należy też pamiętać, że mimo globalizacji i zmian, jakie wprowadziła w wielu regionach świata, również dotyczących przenikania

się kultur i postępującego ujednoczenia ich, nadal istnieją hermetyczne społeczności kulturowe. Zatem trudno ją zdefiniować jednoznacznie i stąd ta wielość różnych definicji.

Mimo to przyjmuje się, że kultura jest ukształtowana przez człowieka; jest produktem współżycia i współdziałania, który rozwija się, wzbogaca i trwa przez pokolenia. Każda kultura kładzie nacisk na pewną ograniczoną liczbę wartości, czyli kulturowo uwarunkowane i przekazywane poglądy na to, co pożądanego, korzystne i wartościowe w danej rzeczywistości społecznej⁶⁾. Podobnie rolę wartości w kulturze podkreślają japońscy psychologowie, określając ją jako „konglomerat postaw, wartości zachowań i przekonań, przekazywanych z pokolenia na pokolenie (...)” najczęściej w procesie komunikowania się. Potwierdził to swoimi badaniami Geert Hofstede, konstatując, że „kultura jest zjawiskiem społecznym (...). Kultury się uczymy, a źródłem nauki jest środowisko społeczne, a nie geny”. Autor również przypomina, aby nie mylić kultury z naturą ludzką, ani z osobowością jednostki⁷⁾. Zatem można by ją zdefiniować, przytaczając słowa Burszta, że jest ona „(...) przymiotem różnorodnych zespołów jednostek, które możemy nazwać grupami kulturowymi lub systemami społeczno-kulturowymi”, w których uczestniczy człowiek jako członek konkretnej grupy kulturowej⁸⁾.

Podobnie jak kultura, również „kultura organizacyjna” jest także pojęciem wieloznacznym. Definiowana bywa jako: sama organizacja, jeden z kręgów kulturowych, jako społeczne „reguły gry”, jako „tożsamość” organizacji, jej filozofia, czy wreszcie, jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości⁹⁾. Zbiegień-Maciąg określa ją jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące sposób kierowania pracownikami, właściwy klimat organizacyjny, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi czy zachowania. Polega ona na niepisanych, często podświadomych zasadach, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością. Najpełniej jednak rolę kultury organizacyjnej oddają jej funkcje. Sułkowski między innymi zalicza do nich¹⁰⁾: ● umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego celu organizacji przez uczestników ● umożliwienie integracji wokół środków przyjętych do realizacji celów firmy ● umożliwienie polepszenia sposobów działania i przeformułowania celów, jeśli potrzebna jest zmiana, oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego ● definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia i odrzucenia ● umożliwienie

kształtowania granic między grupami, wyznaczanie zasad władzy i kryteriów statusu • umożliwienie unikania konfliktów na tle władzy, negatywnych emocji, agresywnych działań, określenie sposobu uzyskania autorytetu • określenie, jak i kiedy można krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje.

Można zatem uznać, że kultura, jej tożsamość zależą od cech osobowości pracowników, istotnych rozwiązań organizacyjnych, wpływu kadry menedżerskiej. Jednakże nie należy zapominać o czynnikach wywodzących się z otoczenia, które są niewątpliwie ważne.

Typologia kultur organizacyjnych

Z powyższych rozważań wynika, że każda firma ma swoją indywidualną osobowość oraz kulturę organizacyjną. Podobnie twierdzą badacze kultur, potwierdzając, że każda kultura jest niepowtarzalna, unikalna, jedyna – dostosowana do danej organizacji.

Wyróżnia się wiele podziałów kultur organizacyjnych. Każdą z nich charakteryzują pewne założenia i wartości, które mogą wpływać na działania firmy w sposób odmienny. Holstein-Beck wymienia kulturę silną i słabą. Silną kulturę organizacyjną cechują: stały system, niepisane normy, wysoki poziom kompetencji personelu, duże zaangażowanie, poczucie dumy z wyjątkowości, dzielenie odczuć z odniesionych sukcesów¹¹. Ujmując krótko, założenia silnej kultury organizacyjnej stanowią siłę napędową do pracy. Kultura, która opiera się na wysokim zaangażowaniu i uczestnictwie, wpływa pozytywnie na efektywność firmy.

W literaturze przedmiotu można zaznajomić się z wieloma typami kultur organizacyjnych. Ciekawe wyniki prezentuje M. Gableta (tabela 1).

Sułkowski natomiast w swojej typologii każdemu typowi kultury organizacyjnej przyporządkował formację wojskową¹². Autor podkreśla, że kultura organizacyjna jest jedną z przesłanek kształtowania się systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ale równie istotne są inne zmienne, chociażby specyfika danej działalności czy przedsiębiorstwa. Kwestie wpływu kultury zostały tu znacznie uproszczone, ponieważ w rzeczywistości często w jednej organizacji mamy do czynienia z kilkoma subkulturami zawodowymi, z przeciwstawnymi wzorami kultury formalnej i nieformalnej oraz z różnorodnością wzorów i norm kulturowych. Jednak z punktu widzenia zarządzających jest potrzebna świadomość, jakie wartości funkcjonują w organizacji i jak wpływają one na zarządzanie. Dobór, motywowanie i kształcenie pracowników nastawione na reprodukcję tego samego typu kultury organizacyjnej mogą ograniczać zmiany i efektywność organizacji¹³.

Wśród wielu wymiarów kultury, opisywanych przez takich klasyków zagadnienia, jak: G. Hofstede, A.A. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner, R.D. Lewis czy E. Marx, na podkreślenie zasługują te, które są określone jako najistotniejsze przez wszystkich wymienionych badaczy; dowodzą one, że normy i wartości kultur narodowych diametralnie różnią się między sobą, ale także silnie oddziałują na model zarządzania. Przykładem potwierdzającym przytoczoną tezę może być znana charakterystyka norm kulturowych zaproponowana przez Hofstede. Wymienia on cztery wymiary wartościowania i porównywania kultur. Są to¹⁴:

Tab. 1. Wyniki diagnozy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw

Kryterium	Szczegółowe cechy kultur organizacyjnych	Syntetyczne charakterystyki kultury organizacyjnej
Rodzaj zagadnień, na których koncentruje się przedsiębiorstwo	Koncentrowanie się na produkcji, kontroli jakości, kosztach, technologii, technice	Zadaniowa
	Ukierunkowanie na ludzi, zainteresowanie motywacją pracowników, stosunkami międzyludzkimi, jakością kontaktów z dostawcami i odbiorcami	Spoleczna
Stopień akceptacji stanu aktualnego	Akceptacja stanu obecnego, przywiązanie kierownictwa do wytwarzania sprawdzonych wyrobów, nacisk na stabilność	Konserwatywna
	Nastawienie na działanie i zmianę, aktywne poszukiwanie nowych możliwości, podejmowanie śmiałych decyzji	Przedsiębiorcza
Skłonność do ryzyka	Przywiązanie do sprawdzonych praktyk, nacisk na powtarzalność i stabilność	Zachowawcza
	Poszukiwanie zmiany, eksperymentowanie, oryginalność, innowacyjność	Twórcza
Stopień unikania niepewności	Zmniejszenie zakresu planowania, pomijanie struktury formalnej, kiedy jest to konieczne, tolerowanie odmiennie zachowujących się osób	O słabym unikaniu niepewności
	Wprowadzanie dużej szczegółowości planowania, ściśle przestrzeganie formalnie określonych obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności	O silnym unikaniu niepewności
Poziom otwartości przedsiębiorstwa na otoczenie	Koncentrowanie uwagi na wewnętrznych celach, problemach i potrzebach	Introwertyczna
	Zainteresowanie procesami zachodzącymi w otoczeniu, badanie rynku, zwracanie uwagi na potrzeby klienta	Ekstrawertyczna
Klarowność systemu wartości	Brak jednorodnych przekonań i wartości lub ich wielość i niespójność, brak wspólnych zwyczajów, posiadanie autorytetu przez osoby o cechach destruktywnych	Chaotyczna
	Istnienie wspólnych wartości i przekonań (np. co do sposobu odnoszenia sukcesów), wspólnych ceremonii i rytuałów, kreowanie bohaterów o cechach sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa, duma z wykonywanej pracy	Zorientowana na ład i postęp

Źródło: M. GABLETA, E. KARAMALLA, *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Personel” nr 4/1999.

■ **Dystans władzy** określany jako stopień społecznej akceptacji zróżnicowanych możliwości wpływu na innych, a także na sposób organizowania pracy, strukturę organizacyjną, kontrolę czy politykę personalną. W społeczeństwach o dużym dystansie władzy aprobuje się brak równości między ludźmi, smukłe hierarchiczne struktury organizacyjne, tendencje do centralizacji, znaczne różnice kompetencyjne i płacowe oraz silną kontrolę i nadzór. W krajach o małym dystansie władzy postrzega się ludzi jako równych z natury i sprzeciwia wszelkim dysproporcjom w dostępie do władzy. Charakterystyczne są zatem płaskie struktury organizacyjne i silnie zdecentralizowana władza, co pozwala na współuczestniczenie w procesie podejmowania decyzji. Ponadto każdy rodzaj pracy cieszy się szacunkiem społecznym, czego wynikiem jest stosunkowo wysoko wykwalifikowany personel, również niższego szczebla.

■ **Indywidualizm – kolektywizm.** W przypadku indywidualizmu zarządzanie zazwyczaj oznacza zarządzanie jednostką, stąd praca najczęściej jest zindywidualizowana, dominują indywidualne decyzje i odpowiedzialność. W społeczeństwach kolektywistycznych kultura organizacyjna jest silna, ludzie spontanicznie i emocjonalnie angażują się w życie organizacji, oczekując w zamian troski i zapewnienia bezpieczeństwa. Dominuje kolektywny charakter podejmowania decyzji oraz stosowanie zasady zbiorowej odpowiedzialności.

■ **Kobiecość – męskość** charakteryzuje kultury, w których role pełnione przez mężczyzn i kobiety są różne. Męskość kultury oznacza, że jej uczestnicy dostrzegają u siebie takie cechy, jak: aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację, konkurencję i zdobywanie. W kulturach kobiecych role zarówno kobiet, jak i mężczyzn nakładają się na siebie. Dominuje współpraca i wzajemna pomoc.

■ **Stopień unikania niepewności** jest wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia. Organizacje charakteryzujące się dużym stopniem unikania niepewności są wyposażone w liczne formalne lub nieformalne reguły, które konkretyzują prawa i obowiązki przełożonych oraz podwładnych. Mały stopień unikania niepewności oznacza otwartość na zmiany bez obaw oraz potrzeby zabezpieczania się przed przyszłością.

Model współpracy kulturowej

Powyższa prezentacja kultur pokazuje, że każdą z nich charakteryzuje odmienny styl kierowania, co jest istotne w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, często wielonarodowym. Należy zatem uwzględnić właściwy model współpracy i odpowiednie metody zarządzania, one w szczególności determinują powodzenie przedsiębiorstwa. Takie założenia uwzględniono w „modelu współpracy kulturowej”¹⁵⁾. Według wskazanego modelu przetrwanie i rozwój tej współpracy zależą od zdolności uczestników do uznania różnic oraz próby zintegrowania tych części, które można połączyć. Pamiętając, że istnieją pewne obszary, w które nie należy ingerować, np. dotyczące życia prywatnego czy wyznania. Kształtowanie kultury współpracy może się odbywać na zasadzie bezpośredniej obserwacji i kontaktów pracowników z formalnymi wzorcami

przedsiębiorstwa, ale może też dokonywać się drogą nieformalnych zmian w trakcie wykonywania przez nich swoich zadań.

Dużą rolę w kształtowaniu współpracy odgrywają również decyzje menedżerów wprowadzających zmiany. Inicjujące różnego rodzaju spotkania integracyjne, szkolenia dotyczące pracy zespołowej i rozwiązywania problemów, przyswajanie i wspólne kształtowanie strategii, ciągle stymulowanie współpracy, mieszanie pracowników różnych narodowości na warsztatach czy w grupach zadaniowych¹⁶⁾.

Kolejną, również istotną sprawą jest dobór metod zarządzania, w przypadku którego warto mieć na uwadze przyzwyczajenia pracowników wynikające z ich odmienności kulturowej. W społeczeństwach indywidualistycznych wskazaną metodą może okazać się zarządzanie przez cele, przez indywidualne motywowanie, charakteryzujące się sterowaniem zachowaniami pracowników poprzez kreowanie sytuacji oddziałujących na ich indywidualne potrzeby. W przypadku organizacji kolektywistycznych oraz charakteryzujących się małym dystansem władzy jest zalecane zarządzanie przez grupy samostereujące, zarządzanie przez wyniki, a także zarządzanie przez komunikowanie. Z kolei w organizacjach z dużym dystansem władzy, jak też w męskiej społeczności sugeruje się wprowadzenie zarządzania przez inspirowanie lub formułowanie zadań. W przeciwieństwie do organizacji kobiecych, w których zaleca się zarządzanie przez komunikowanie, sterowanie i konflikty. Zarządzanie przez ekstrapolację, intuicję, zarządzanie strategiczne i biurokratyczne wskazane jest dla środowisk o dużym stopniu unikania ryzyka. W przypadku organizacji o małym stopniu ryzyka sugeruje się taktykę ofensywną, ewentualnie zarządzanie przez ryzyko¹⁷⁾. Przyjmując jednak fakt, że w większości przedsiębiorstw występują cechy każdego typu organizacji, wydaje się właściwe zastosowanie metod mieszanych.

Podsumowanie

Współpraca w środowisku wielokulturowym wymaga poznania obcych wartości i przyczyn, dla których ludzie wywodzący się z różnych kultur zachowują się w taki, a nie inny sposób, często dla wielu niezrozumiały. Dlatego też znajomość zasad zarządzania międzykulturowego, a przede wszystkim wiedza na temat kultur narodowych podwładnych, współpracowników czy partnerów biznesowych jest niezbędna właśnie w celu nawiązywania kontaktów, współpracy, jak i efektywnego konkurowania.

Model współpracy kulturowej, opierający się na interakcji międzykulturowej, w wyniku której są wnoszone nowe wartości, wydaje się być właściwy pod wieloma względami. Uwzględnianie zarówno podobieństw, jak i różnic kulturowych sprzyja rozwijaniu się tolerancji, otwartości na nowe pomysły oraz zdolności twórczego myślenia, co przewyższa często narodowe style wywodzące się z kultur uczestników. Zatem różnorodność kulturową należy traktować jako zasób, możliwy do wykorzystania w celu rozwoju organizacji¹⁸⁾, a nie jako barierę utrudniającą nawiązanie współpracy między członkami zespołu czy zagranicznymi partnerami. W budowaniu powyższej kultury, a przede wszystkim w zrozumieniu jej istotnej roli

mogą pomóc dobrze przygotowane szkolenia, rozumiane jako planowany i systematyczny proces zmian w zachowaniu, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań, a także pomóc w znalezieniu odpowiedniego rozwiązania zaistniałych w firmie problemów¹⁹⁾, wynikających często z nieznamości i co za tym idzie – niezrozumienia kultury współpracownika czy partnera biznesowego. Rozwiązaniem tego problemu, a zatem szansą na ponadkulturowy dialog jest edukacja przyszłych, ale też obecnych kadr, co pozwoli zrozumieć kulturę partnera oraz docenić rolę kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.

dr Barbara Kamińska
Katedra Zarządzania
Społecznej Akademii Nauk
w Łodzi

PRZYPISY

- ¹⁾ J.A. SCHOLTE, *What is Globalization? The Definitional Issue – Again*, Centre for the Study of Globalization and Regionalization, University of Warwick, s. 4.
²⁾ J. MIKUŁOWSKI-POMORSKI, *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków 2007, s. 43.
³⁾ R. WILLIAMS, *Culture*, Fontana, London 1981, s. 10–11.
⁴⁾ W.J. BURSZTA, *Świat jako więzienie kultury*, PIW, Warszawa 2008, s. 18.
⁵⁾ W.J. BURSZTA, *Tolerancja w dyskursie antropologicznym*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004, s. 16.
⁶⁾ K. OLECHNICKI, P. ZAŁĘCKI, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s. 239.

⁷⁾ G. HOFSTEDDE, G.J. HOFSTEDDE, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

⁸⁾ W.J. BURSZTA, *Świat jako...*, *op. cit.*, s. 159–60.

⁹⁾ Ł. SUŁKOWSKI, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 40–42.

¹⁰⁾ *Ibidem*.

¹¹⁾ *Ibidem*, s. 61.

¹²⁾ *Ibidem*, s. 67.

¹³⁾ *Ibidem*.

¹⁴⁾ G. HOFSTEDDE, *Kultury i organizacje, op. cit.*

¹⁵⁾ Zob. A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

¹⁶⁾ A. WAJDA, *Społeczne postawy organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa 1999, s. 191; A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999, s. 204.

¹⁷⁾ Por. K. PERECHUDA, *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1993.

¹⁸⁾ *Ibidem*, s. 508.

¹⁹⁾ M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

The Role of Organizational Culture in Functioning of Modern Enterprises

The purpose of this article is to highlight organizational culture in functioning of modern enterprises and to indicate the course of action favorable to management based on a culture of cooperation, which is the basis for effective actions of both employees and global partners.

Ewa Sońta-Drażczkowska

Zarządzanie wieloma projektami

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

W polskojęzycznej literaturze z obszaru zarządzania przedsiębiorstwem problematyka zarządzania projektami w środowisku wieloprojektowym jest stosunkowo słabo zbadana. Brakuje kompleksowego, spójnego opracowania, które łączyłoby teorię zarządzania projektami z przykładami i rekomendacjami pochodzącymi z praktyki. Książka ta ma na celu:

- usystematyzowanie dostępnej w literaturze wiedzy dotyczącej zagadnień wieloprojektowości od strony zarówno teoretycznej, jak i praktycznej;
- omówienie znaczenia i zastosowania zarządzania projektami w realizacji strategii przedsiębiorstwa;

- przedstawienie praktycznych narzędzi i sposobów pozwalających lepiej zarządzać wieloma projektami.

Książka jest przeznaczona zarówno dla praktyków zarządzania projektami, zwłaszcza kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla, jak i dla zarządów przedsiębiorstw, które są bezpośrednio konfrontowane z wyzwaniami wynikającymi z potrzeby jednoczesnego realizowania wielu inicjatyw projektowych. Będzie ona również wartościową pozycją dla studentów specjalizacji zarządzanie projektami oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania projektami.

Z wprowadzenia dr Ewa Sońta-Drażczkowska

Koszty jakości zasobów ludzkich

Urszula Bukowska, Grzegorz Łukasiewicz

Wprowadzenie

Wzrastającej dynamice otoczenia organizacji towarzyszy ewolucja nauk o organizacji i zarządzaniu. Przejawem tej ewolucji jest określanie zasad i warunków sprawnego, a zarazem skutecznego funkcjonowania podmiotów życia gospodarczego. Te zasady i warunki odnoszą się między innymi do stymulowania efektywności działania organizacji przy pomocy wysokiej jakości zasobów ludzkich. Jakość ta, rozumiana jako ogół cech wyróżniających zasoby ludzkie organizacji, zapewniających realizację bieżących i długofalowych zadań tej organizacji, może być poddawana procesom optymalizacji, a to oznacza, że czynnikiem decyzyjnym stają się koszty tej jakości. Analiza tych kosztów jest ukierunkowana na identyfikację tych składników, które są możliwe do obniżenia albo nawet wyeliminowania¹⁾. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest określenie istoty kosztów jakości zasobów ludzkich oraz elementów składowych tych kosztów.

Istota kosztów jakości zasobów ludzkich

Niniejsze rozważania opierać się będą na zaadaptowanej na potrzeby specyficznego obiektu poddawanej analizie – zasobów ludzkich – definicji przygotowanej przez autorów pojęcia kosztów jakości. Kosztami jakości zasobów ludzkich będą zatem wydatki organizacji, które są ponoszone w celu zapewnienia tym zasobom cech (atrybutów) umożliwiających realizację bieżących i strategicznych zadań. Podczas analizy zostanie pominięty aspekt podmiotowy, dotyczący samego obiektu analizy – zasobów ludzkich, które obiektywnie (w sensie arystotelesowskim) są wysokiej jakości. Uwaga zostanie skoncentrowana natomiast na aspekcie atrybutowym i procesowym. W ujęciu atrybutowym wskazuje się na cechy decydujące o jakości zasobów ludzkich. Cechę można definiować jako każdy „mierzalny lub niemierzalny, ale dający się opisać słownie – element orzekający o danym obiekcie (...) lub o jego właściwościach” [Hamrol, 2007, s. 21]. Zgodnie z podejściem subiektywnym (platonowskim) jakość jest pojęciem względnym i należy ją rozpatrywać w powiązaniu z celem, jakiemu ma służyć. Można zatem przyjąć, że o jakości zasobów ludzkich będą decydować cechy pozwalające organizacji na realizację strategii, zatem istotne są tu wyłącznie te cechy, które są związane ze strategią.

Aspekt procesowy nadaje jakości charakter dynamiczny, wskazuje bowiem na zmiany, jakim może ona ulegać w czasie, wskutek przyczyn naturalnych i sztucznych, zarówno sterowanych, jak i niesterowanych [Hamrol, Mantura, 2002, s. 25].

Szczególną uwagę warto zwrócić na sztuczne, sterowane przyczyny, umożliwiające świadome dążenie do osiągnięcia pożądaných cech jakości. Sterowane doskonalenie jakości zasobów ludzkich dokonuje się za pomocą różnorodnych metod i narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, począwszy od planowania personelu, poprzez jego pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwijanie. Generalnie dąży się w czasie wspomnianego doskonalenia do likwidowania luki jakościowej, czyli rozbieżności występujących między jakością rzeczywistą i pożądaną.

Dokonując analizy literatury przedmiotu z zakresu zarządzania jakością [Ciechan-Kujawa, 2005, ss. 56–65, 116, 121; Zymonik, 2003, s. 83; Dale, 2003, s. 156] i adaptując jej wyniki do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, wskazać można następujące właściwości kosztów jakości zasobów ludzkich:

- w odniesieniu do zasobów ludzkich, podobnie jak jest to w przypadku obiektów innych rodzajów, też można by mówić o społecznych kosztach jakości, czyli o całkowitej sumie kosztów poniesionych przez różne podmioty, które to koszty są związane z zapewnieniem zasobom ludzkim projakościowych cech. Jednakże koszty te, z jednej strony niezmiernie trudne do oszacowania, z drugiej nie są ściśle związane z optymalizacją jakości zasobów ludzkich dokonywaną przez organizację. Dlatego analizie zostaną poddane koszty ponoszone przez tylko jeden podmiot – organizację;
- w zależności od efektów, jakie przyniosły wydatkowane koszty, będą one traktowane bądź jako nakłady, bądź straty;
- ze względu na ich związek z cechami zasobów ludzkich, koszty jakości można określić jako bezpośrednie i pośrednie. Bezpośrednie są związane z atrybutowym ujęciem jakości zasobów ludzkich, pośrednie natomiast z procesowym;
- ze względu na ich nadzorowanie, koszty jakości zasobów ludzkich są kontrolowane lub niekontrolowane (sterowane lub niesterowane, w ślad za zmianami, jakim podlega jakość zasobów ludzkich);
- koszty te są ponoszone przez organizacje świadomie lub nieświadomie;
- przykładowe mierniki kosztów jakości to dynamika kosztów jakości, struktura kosztów;
- koszty te, w ślad za ogólnymi kosztami jakości, mogą być w sprawozdaniach prezentowane w formie liczbowej (wielkości absolutne, względne, w tym wskaźniki i współczynniki), graficznej i opisowej;
- są trudne do jednoznacznej identyfikacji, ewidencji i wyceny.

Koszty jakości ponoszone przez organizację²⁾ były opisywane i klasyfikowane od połowy XX wieku. Najczęściej klasyfikacje te uwzględniały takie kategorie kosztów, jak koszty działalności zapobiegawczej, ➔

koszty oceny jakości oraz koszty wewnętrzne i zewnętrzne związane z niską jakością³⁾. Pisze się nawet o tak zwanym modelu PAF (*Prevention* – zapobieganie, *Appraisal* – ocena, *Failure* – błędy). Inne podejście to tak zwany model procesowy, w którym wskazuje się koszty zgodności i niezgodności. Ponieważ zasoby ludzkie są specyficznym obiektem rozpatrywanym w kontekście jakości, dobór modelu służącego do opisu kosztów ich jakości był celowy. W wyniku analizy, której zostały poddane różne modele, uznano, że najlepiej wspomnianą specyfikę odda ten, który został opracowany przez Johna Banka (1996, s. 112–130). Po wprowadzeniu nieznacznych modyfikacji pozwoli on również na wyeksponowanie najważniejszych kosztów, jakie są ponoszone w związku z zapewnianiem organizacji zasobów ludzkich mających niezbędne cechy do realizacji jej bieżących i strategicznych celów.

W jednej z publikacji zauważono, że występuje ujemna korelacja kosztów zapewniania jakości i tych, które powstają w wyniku strat związanych z niską jakością lub jej brakiem [Lipka, 2007, s. 25], a zatem między kosztami zgodności i niezgodności. Z kolei zgodnie z tym, co twierdzi John Bank, całkowite koszty jakości wraz z upływem czasu maleją, ponieważ koszty profilaktyki po początkowym wzroście pozostają na stałym poziomie, obniżają się natomiast koszty oceny, która jest dokonywana rzadziej. Koszty niezgodności, w wyniku zastosowania profilaktyki obniżą się [Bank, 1996, s. 111]. Nie ma merytorycznych przeciwwskazań do oczekiwania, że opisana prawidłowość zaistnieje też w odniesieniu do kosztów jakości zasobów ludzkich.

Analiza podstawowych elementów kosztów jakości zasobów ludzkich powinna zostać poprzedzona wyjaśnieniem związków omawianych kosztów z kosztami zarządzania zasobami ludzkimi, które mają już ugruntowaną pozycję w literaturze przedmiotu [Cascio, 2001; Łukasiewicz, 2010]. Koszty zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) mogą być traktowane jako koszty ich jakości tylko wówczas, gdy ich ponoszenie przyczynia się do realizacji przyjętej przez organizację strategii⁶⁾. W przypadku braku związków pomiędzy strategią zsl a strategią organizacji, część kosztów zarządzania zasobami ludzkimi

nie wspiera realizacji strategii organizacji, przez co nie może być rozpatrywana w kategorii jakości tych zasobów. Z kolei im bardziej strategia zsl jest powiązana ze strategią organizacji, tym większa część kosztów zarządzania tymi zasobami może być traktowana również jako koszty ich jakości. Jednocześnie koszty jakości zarządzania zasobami ludzkimi⁷⁾ nie są tożsame z kosztami jakości zasobów ludzkich. Nie wszystkie wydatki związane z jakością zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniają się bowiem do osiągnięcia pożądanej jakości zasobów ludzkich. Na przykład właściwie przeprowadzony *outplacement*, obiektywnie podnoszący jakość zarządzania zasobami ludzkimi, w ujęciu subiektywnym nie przyczynia się do poprawy jakości cech zasobów ludzkich, a zatem kosztem jakości zasobów ludzkich będą tylko wydatki na zwolnienia *sensu stricto*.

Wybrane elementy kosztów jakości zasobów ludzkich

Jak wynika z analizy tabeli 1, koszty jakości zasobów ludzkich mogą być rozpatrywane w trzech kategoriach, a mianowicie kosztów zgodności, do których zalicza się koszty profilaktyki oraz oceny, niezgodności, na które składają się koszty błędów i koszty przekroczenia wymagań oraz utraconych korzyści. Te wyróżnione kategorie zostaną poddane analizie, która umożliwi zidentyfikowanie poszczególnych składników kosztowych w każdej kategorii, jak również wzajemnych ich powiązań.

Do kosztów zgodności jakości zasobów ludzkich można zaliczyć m.in. koszty ponoszone w trakcie analizy pracy, planowania zasobów ludzkich, oceniania pracowników oraz funkcjonowania systemu *controllingu* personalnego. Koszty te w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich odgrywają bardzo ważną rolę, gdyż ich wysokość może świadczyć o świadomym działaniu podejmowanym w organizacji w omawianym obszarze.

Dokonywanie analizy pracy pociąga za sobą wiele kosztów, które w dużym stopniu są uzależnione od podmiotu ją przeprowadzającego. Organizacje mogą bowiem skorzystać z usług firm doradztwa personalnego, które wykonują większość zadań we

Tab. 1. Model kosztów jakości Johna Banka zaadaptowany do specyfiki zasobów ludzkich

Koszty zgodności	
Koszty profilaktyki	Koszty oceny
Koszty czynności mających na celu niedopuszczenie do powstania błędów, czyli planowania jakości zasobów ludzkich, zarządzania ⁴⁾ jakością, projektowania metod pomiarów, a także koszty wynagrodzeń pracowników o cechach zgodnych z pro jakościowymi standardami	Koszty ponoszone w związku z określeniem zgodności ze standardami, do czego służy analiza pracy, okresowe ocenianie, selekcja kandydatów do pracy, audyt i <i>controlling</i> personalny, atestowanie jakości przez instytucje zewnętrzne
Koszty niezgodności	
Koszty błędów ⁵⁾	Koszty przekroczenia wymagań
Koszty związane z dostosowywaniem jakości zasobów ludzkich do standardów, gdy zostanie stwierdzona niezgodność jakości. Dostosowaniu temu służą szkolenia, a czasem zwolnienia pracowników i ponowna rekrutacja	Koszty wynikające z dostarczania informacji lub usług, które są niepotrzebne lub nieistotne, np. koszty generowane przez działania, które dostarczają zasobom ludzkim cech, które nie przyczyniają się do realizacji strategii, a także koszty wynagrodzeń za kwalifikacje wyższe niż wynikające z analizy pracy
Koszty utraconych korzyści	
Utrata przychodów wynikająca z obniżenia lojalności pracowników, spadku ich zaufania do organizacji; utrata potencjalnych pracowników w wyniku pogorszenia wizerunku pracodawcy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [BANK, 1996, s. 112–130].

własnym zakresie, współpracując jedynie z wytypowanymi pracownikami w danej firmie. W przypadku, gdy organizacje nie zdecydują się na współpracę z firmą zewnętrzną, muszą cały proces analizy pracy przeprowadzić własnym nakładem sił i środków. Wówczas należy liczyć się m.in. z dodatkowymi szkoleniami dla pracowników, kosztami dokonywanych pomiarów czy czasem potrzebnym na opracowanie opisów stanowisk pracy.

Podobny charakter, jak w przypadku analizy pracy, będą mieć koszty związane z planowaniem zasobów ludzkich. Rozpatrując ten obszar, należy zaznaczyć, że ponoszone przez organizacje koszty w dużej mierze będą wynikiem stosowania takich metod i narzędzi, które ułatwiają nie tylko ilościowy aspekt planowania zasobów ludzkich, ale przede wszystkim jakościowy. W ogólnym założeniu można przyjąć, że metody wykorzystywane do określenia popytu na personel w krótkim okresie (metody wskaźnikowe, normatywów zatrudnienia czy zarządzanie przez cele) są tańsze od metod stosowanych w dłuższym horyzoncie (prognozowanie o bazie zerowej, podejście z dołu do góry, analiza statystyczna, analiza Markova czy symulacje komputerowe).

Z kolei koszty funkcjonowania systemu ocen pracowniczych, pozwalającego na systematyczną ocenę jakości zasobów ludzkich, można podzielić na dwie grupy. Pierwsza grupa obejmuje koszty generowane w trakcie wdrażania nowego systemu, druga grupa to koszty związane z utrzymaniem i ewentualną modyfikacją już funkcjonującego systemu oceniania. W miarę łatwe do identyfikacji i pomiaru są koszty wdrażania nowego systemu, gdyż w większości przypadków dotyczą one usług wykonywanych przez zewnętrzne firmy doradztwa personalnego. Trudniejsze w identyfikacji są koszty funkcjonowania systemu, do których z pewnością zalicza się czas poświęcony przez pracowników, w szczególności kierowników liniowych, na wypełnienie arkuszy ocen oraz ich analizę przez pracowników działów personalnych. Bardzo podobny charakter mają również koszty generowane przez system *controllingu* personalnego, choć można przypuszczać, że ich udział w ogólnych kosztach zarządzania jakością zasobów ludzkich jest bardzo niski. Podstawowe kategorie kosztów w tym obszarze personalnym obejmują bowiem wynagrodzenia pracowników za czas poświęcony czynnościom związanym z tym obszarem oraz ewentualne koszty związane z wykorzystywaniem systemu informatycznego.

Kolejną bardzo ważną grupą kosztów w zarządzaniu jakością zasobów ludzkich są koszty niezgodności, w ramach których rozróżnia się koszty błędów oraz przekroczenia wymagań. Rozpatrując powyższe koszty, można przyjąć, że w tej grupie zdecydowanie przeważają koszty błędów. Odpowiadają one za sytuacje, w których obecna jakość zasobów ludzkich jest niższa od wymaganej. Sytuacje odwrotne, a więc przekroczenie wymagań odnośnie do zakładanego poziomu jakości zasobów ludzkich, zdarzają się o wiele rzadziej i są trudniejsze w identyfikacji.

Jak już wspomniano, najczęściej w organizacjach występuje luka pomiędzy rzeczywistym a pożądanym stanem jakości zasobów ludzkich, przy czym stan rzeczywisty jest niższy od pożądanego. Zmniejszenie tej luki odbywa się z kolei poprzez działania podejmowane w takich obszarach zarządzania zasobami

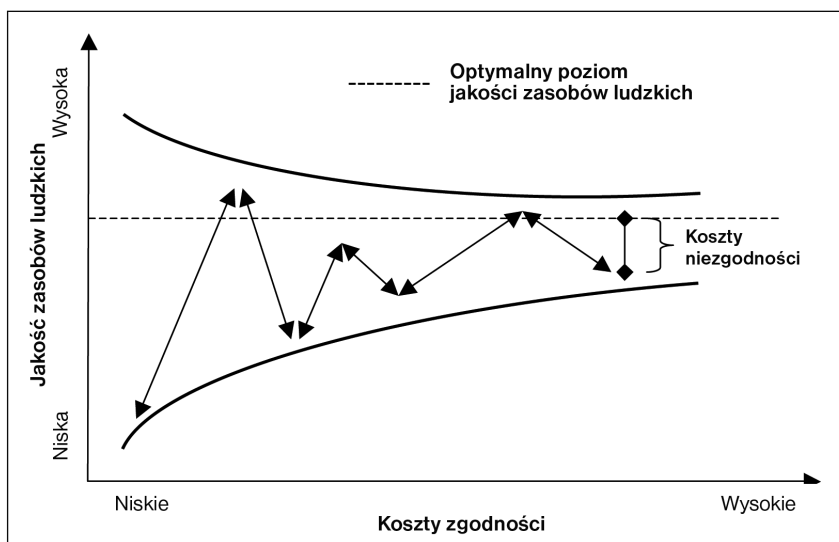
ludzkimi, jak szkolenia oraz rekrutacja pracowników. Te obszary generują jednocześnie najwyższe koszty dotyczące niezgodności jakości zasobów ludzkich.

W przypadku kosztów szkoleń wyróżnia się najczęściej koszty ich przygotowania (badanie potrzeb szkoleniowych, wytyczenie celów, koszty przygotowywanych podręczników, materiałów), koszty prowadzenia szkoleń (wynagrodzenia instruktorów, wykładców, wynajęcie sal itp.) oraz koszty ich oceny (przygotowanie kwestionariuszy, ich analiza, rozmowy telefoniczne itp.) [Bramley, 2001, s. 145-146]. Drugim składnikiem kosztowym w omawianej grupie są koszty rekrutacji pracowników. Koszty te są rozpatrywane w literaturze przedmiotu w szerszym kontekście, a mianowicie fluktuacji pracowników i mogą być analizowane w postaci kosztów odejść (zwolnień), kosztów rekrutacji i selekcji oraz wymaganych szkoleń [Cascio, Boudreau, 2011, s. 115 i nast.; Gröjer, Johnson, 1996, s. 26]. Koszty utraconych korzyści to ostatnia grupa kosztów jakości zasobów ludzkich. Odnoszą się one do potencjalnych strat, jakie ponosi organizacja w związku z odchyleniami od wymaganego poziomu jakości. Koszty te są jednak bardzo trudne w identyfikacji i pomiarze, gdyż opierają się głównie na przyjmowanych założeniach.

Omówione grupy kosztów jakości zasobów ludzkich rozpatrywane na poziomie organizacji nie funkcjonują oddzielnie, lecz wchodzi we wzajemne interakcje, uruchamiane przez działania ukierunkowane na osiągnięcie wymaganego poziomu jakości. W krótkim okresie organizacje starają się określić wymagany poziom jakości zasobów ludzkich i dążą do jego osiągnięcia. W dłuższym okresie wymagany poziom jakości ulega przesunięciu (wzrasta) z powodu chociażby zmian w wykorzystywanej technologii czy modyfikacji realizowanej strategii. Na rysunku 1 została przedstawiona przestrzeń, w jakiej poruszają się organizacje, dostosowując rzeczywisty poziom jakości zasobów ludzkich do optymalnego.

W zależności od nakładów ponoszonych na profilaktykę czy ocenę jakości zasobów ludzkich (koszty zgodności niskie lub wysokie) organizacje mogą w mniejszym lub większym stopniu przybliżać się do wymaganego poziomu jakości. Ostateczna luka jakości zasobów ludzkich jest niwelowana przez koszty niezgodności (szkolenia i rekrutacja pracowników). Wspomniana przestrzeń, w której porusza się organizacja, przybiera postać tunelu, który rozszerza się, gdy koszty zgodności maleją, a zwęża wraz z ich wzrostem. Na rysunku 1 przestrzeń tę wyznacza obszar pomiędzy dwiema krzywymi.

Organizacje, mimo ciągłego dążenia do optymalnego poziomu jakości zasobów ludzkich, bardzo rzadko znajdują się w punkcie, w którym rzeczywisty poziom jakości całkowicie pokrywa się z optymalnym. Najczęściej pomiędzy tymi poziomami występują duże różnice. Taka sytuacja jest spowodowana czynnikami determinującymi pożądaną i posiadaną poziom jakości zasobów ludzkich. Z jednej strony zmiany w strategii, wykorzystywanej technologii, organizacji stanowisk pracy czy zdobywanie nowych rynków zbytu powodują, że organizacja na nowo definiuje swoje zapotrzebowanie na omawianą jakość. Z drugiej – fluktuacja pracowników, coraz niższa motywacja czy bierna postawa wobec dostępnych możliwości rozwoju zawodowego mogą negatywnie odbić się na już posiadanej jakości zasobów ludzkich. ➔



Rys. 1. Tunelowe ujęcie jakości zasobów ludzkich organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Z tego względu organizacje będą najczęściej oscylować według optymalnego poziomu jakości zasobów ludzkich.

Wnioski

R easumując, warto nawiązać do wskazanego przez J. Jurana celu dokonywania analizy kosztów jakości, którym jest identyfikacja tych kosztów, których organizacja może uniknąć, bez uszczerbku dla jakości. W odniesieniu do jakości zasobów ludzkich organizacji można zauważyć, że koszty możliwe do ograniczenia, a także nawet wyeliminowania, można znaleźć przede wszystkim w obrębie kosztów niezgodności – błędów i przekroczenia uprawnień. Stwierdzono jednak, że istnieje też pewien poziom kosztów zgodności, po przekroczeniu którego potencjalne korzyści będą mniejsze od poniesionych nakładów, a zatem intensyfikacja działań w zakresie kształtowania jakości zasobów ludzkich staje się w takiej sytuacji z ekonomicznego punktu widzenia nieefektywna.

dr Urszula Bukowska

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy

Wydział Zarządzania

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

dr Grzegorz Łukasiewicz

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ Taki cel analizy kosztów jakości wskazano w: [JURAN, GRYNA, 1974, s. 82].

²⁾ Wskazać też można koszty jakości ponoszone przez użytkownika [CIECHAN-KUJAWA, 2005, s. 61].

³⁾ Precyzyjny opis najważniejszych modeli znaleźć można w: [CIECHAN-KUJAWA, 2005, s. 57-75; Zymonik, 2003, s. 73-88].

⁴⁾ J. Bank pisał o sterowaniu jakością, ale termin ten obecnie zastępowany jest określeniem „zarządzanie jakością”. Znaczący problematyki wskazują, że zarządzanie jest szczególnym przypadkiem sterowania, w którym obiekt sterowany

zawiera podsystem społeczny [HAMROL, MANTURA, 2002, s. 69]. W odniesieniu do zasobów ludzkich jest uzasadnione zatem pisanie o zarządzaniu.

⁵⁾ Połączono tu koszty błędów wewnętrznych i zewnętrznych. Trudno zachować bowiem taki podział w stosunku do jakości szczególnego obiektu, jakim są zasoby ludzkie, jako że obiekt ten nie jest w sensie dosłownym dostarczany odbiorcy.

⁶⁾ Wzajemne związki pomiędzy strategią zarządzania zasobami ludzkimi a strategią ogólną organizacji analizowane są m.in. w następujących pozycjach: [KRÓL, 2006, s. 123; POCZTOWSKI, 2008, s. 56].

⁷⁾ Koszty te opisywano np. w: A. LIPKA, S. WASZCZAK (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BANK J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996.
- [2] CASCIO F.W., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [3] CASCIO F.W., BOUDREAU J., *Inwestowanie w ludzi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [4] CIECHAN-KUJAWA M., *Rachunek kosztów jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [5] DALE B.G., *Quality Costing*, in: B.G. DALE (ed.), *Managing Quality*, Blackwell Publishing 2003.
- [6] GRÖJER J.E., JOHNSON U., *Human Resource Costing and Accounting*, Joint Industrial Safety Council, Stockholm 1996.
- [7] JURAN J.M., MANTURA W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [8] HAMROL A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [9] JURAN J.M., GRYNA F.M., *Jakość – projektowanie, analiza*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974.
- [10] KISTER A., *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [11] KRÓL H., *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, w: H. KRÓL, A. LUDWICZYŃSKI (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [12] LIPKA A., *Kwalitologia kapitału ludzkiego – przedmiot i metody badawcze*, w: A. POCZTOWSKI (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa 2007.
- [13] ŁUKASIEWICZ G., *Istota i struktura kosztów zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 807, Kraków 2010.
- [14] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- [15] ZYMONIK Z., *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.

The Cost of the Human Resources Quality

It was shown in the article the outcomes of analysis of the quality of human resources. The costs are expenditure incurred by organisation to ensure the human resources the features that enable accomplishment of current and strategic tasks. There have been made the characteristics of these costs and their classification. The following cost categories have been highlighted: accordance (prevention and assessment), inconsistency (errors and exceeding the requirements) as well as opportunity cost. There have been indicated the costs of the components of the HR quality that enable identifying ones that can be avoided or minimalised.

Siła marki polskiego pracodawcy – rezultaty badań empirycznych

Katarzyna Wojtaszczyk

Wprowadzenie

Każda organizacja oferująca zatrudnienie jest klasyfikowana przez obecnych, potencjalnych i byłych interesariuszy jako dobry, przeciętny lub zły pracodawca. Każda legitymuje się zatem określoną *employer brand*. Siła marki pracodawcy determinuje zdolność instytucji do przyciągania kandydatów oraz zatrzymywania obecnych pracowników przez dłuższy czas. Kształtuje także jej relacje z interesariuszami zewnętrznymi, którzy coraz rzadziej postrzegają organizację wyłącznie przez pryzmat oferowanych produktów czy usług, a zwracają również uwagę na opinie o instytucji jako pracodawcy¹.

Silna *employer brand* jest szczególnie ważna, kiedy sytuacja na rynku pracy jest trudna z punktu widzenia podmiotów oferujących zatrudnienie. Dzieje się tak wtedy, gdy trudno o odnowę pokoleń; społeczeństwo danego kraju starzeje się, a wiek kończących pracę zawodową jest niski.

Biorąc pod uwagę wskazane charakterystyki otoczenia demograficznego organizacji, stwierdzić należy, że rodzimi pracodawcy nie znajdują się w najlepszym położeniu. Prognozy pokazują, że do 2030 r. krajowe zasoby ludzkie w wieku produkcyjnym zmniejszą się o ponad cztery miliony, a za 20 lat blisko co czwarty obywatel Polski będzie mieć więcej niż 64 lata².

Opierając się jednak na obserwacji praktyki gospodarczej, postawić trzeba tezę, że mimo nie-sprzyjających warunków na rynku pracy, przeciętny polski podmiot zatrudniający niewystarczająco dba o swoją markę pracodawcy w oczach obecnych pracowników. W rezultacie członkowie organizacji nie polecają swojej instytucji jako pracodawcy, poszukują innych miejsc zatrudnienia, mają słabą motywację do pracy. Siła *employer brand* rodzimych organizacji, mierzona efektami behawioralnymi klasyfikowanymi jako lojalnościowe postawy i zachowania pracownicze, jest zatem słaba.

By założyć to potwierdzić, odniesiono się do rezultatów badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę wśród 5410 pracujących Polaków, których

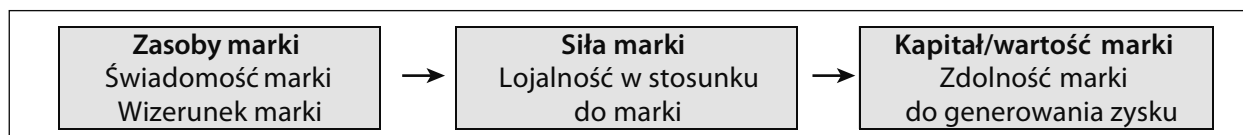
praktycznym celem był pomiar wizerunku i siły *employer brand* pracodawców oferujących zatrudnienie na polskim rynku pracy.

Siła employer brand

Jednym z najważniejszych zasobów niematerialnych, na podstawie którego organizacja buduje swoją przewagę konkurencyjną, jest marka. Mimo że coraz częściej markę traktuje się w kategoriach metafory³, to ma ona określoną moc wpływania na odbiorców, która jest z kolei kreatorem jej kapitału oraz wartości (rysunek 1). Źródłami siły marki są jej zasoby, a głównie świadomość marki oraz wizerunek⁴. Kształtują one lojalność wobec marki, wyrażającą się konkretnymi postawami i zachowaniami klientów, takimi jak gotowość do ponawiania zakupu, polecenie produktu, nieposzukiwanie alternatywnych dóbr.

Pojęcie marki odnosi się dzisiaj nie tylko do relacji zachodzących między organizacją a podmiotami zewnętrznymi. Zmiana perspektywy patrzenia na budowanie marki sprawia, że ciężar tego procesu jest przenoszony do wnętrza organizacji. W nauce o zarządzaniu wskazuje się zatem nie tylko na markę produktu czy usługi, ale i na markę organizacji jako całości, markę przywództwa, pracownika i wreszcie – markę pracodawcy.

Employer brand można zdefiniować jako sumę korzyści, które przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym w jej budowanie⁵. Działania w zakresie budowy marki pracodawcy i jej umacniania koncentrują się na kształtowaniu świadomości oraz wizerunku tejże marki. Kształtowanie świadomości *employer brand* dotyczy głównie działań prowadzonych w odniesieniu do potencjalnych interesariuszy organizacji. Ma ono na celu oddziaływanie na nich w takim kierunku, by ci nie tylko znali danego pracodawcę, ale wskutek kontaktów z organizacją, gromadzone przez nich doświadczenia stanowiły podstawę do nazwania jej co najmniej dobrym zatrudniającem.



Rys. 1. Zasoby, siła i wartość marki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.N. KAPFERER, *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London, Philadelphia 2008, s. 14; G. URBANEK, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.

Tab. 1. Rekomendacja obecnego miejsca pracy (dane w %)

Pytanie z kwestionariusza ankiety	Zdecydowanie lub raczej nie	Nie mam zdania	Zdecydowanie lub raczej tak
Czy kiedykolwiek poleciła/polecił Pani/Pan swoje obecne miejsce pracy innym?	40,2	15,6	42,7
Kiedy opowiada Pani/Pan o swoim miejscu pracy rodzinie lub znajomym, najczęściej wypowiada się Pani/Pan o nim w sposób pozytywny?	35,5	16,1	46,7
Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowo poznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?	38,2	11,5	47,9

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Nieposzukiwanie alternatyw (dane w %)

Pytanie z kwestionariusza ankiety	Zdecydowanie lub raczej nie	Nie mam zdania	Zdecydowanie lub raczej tak
Czy planuje Pani/Pan zmienić miejsce pracy?	63,2	10,3	25,5
Czy już podjęła/podjął Pani/Pan kroki mające na celu znalezienie innego miejsca zatrudnienia?	55,2	6,7	36,5
Czy, gdyby miała/miał Pani/Pan możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęłaby/podjąłby pracę w tej samej firmie?	33,4	14,8	50,5
Czy duża część Pani/Pana współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecnym miejscem zatrudnienia?	36,5	28,2	33,7

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Postawy charakterystyczne dla lojalnego pracownika (dane w %)

Pytanie z kwestionariusza ankiety:	Zdecydowanie lub raczej nie	Nie mam zdania	Zdecydowanie lub raczej tak
Czy może Pani/Pan powiedzieć, że im dłużej pracuje w obecnie firmie, tym więcej z siebie daje?	17,2	15,7	50,3
Czy ma Pani/Pan silną motywację do pracy?	23,9	8,7	66,0

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei próby oddziaływania na wizerunek są skierowane do obecnych interesariuszy organizacji, którzy mają już świadomość istnienia pracodawcy i odpowiednio go klasyfikują. Celem działań w zakresie kształtowania wizerunku marki jest zatem umacnianie pozytywnego znaczenia marki pracodawcy w ocenie jednostek, które obecnie są związane z organizacją. Szczególną grupą tych podmiotów są obecnie zatrudnieni, gdyż, zgodnie z łańcuchem powiązań pracownik – klient – zysk, wartości czerpane przez osoby z zewnątrz są pochodną korzyści uzyskiwanych przez zatrudnionych.

Następstwem kształtowania wizerunku marki są rezultaty behawioralne, czyli efekty odnoszące się do postaw pracowników wobec danej marki. Mówi się tu o tak zwanych zachowaniach lojalnościowych widocznych w trzech głównych obszarach. Są nimi: rekomendacja pracodawcy, nieposzukiwanie alternatyw, postawy. Kiedy członków organizacji cechuje lojalność rzeczywista, to polecają oni swoje miejsce pracy znajomym, nie podejmują kroków mających na celu znalezienie innego miejsca zatrudnienia, mają silną motywację do pracy. Marka organizacji jako pracodawcy jest wówczas silna, a jej kapitał i wartość rosną.

Metodyka badań własnych

Prezentowane w opracowaniu dane są fragmentem projektu badawczego zatytułowanego „Pomiar siły marki pracodawców działających na polskim rynku pracy”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki i zarejestrowanego

pod numerem N N115 401040. W przeprowadzonym badaniu dokonano między innymi diagnozy behawioralnych efektów oddziaływania marki pracodawcy, co pozwoliło na rozpoznanie, jakiego typu lojalność wobec pracodawcy cechuje respondentów. Pod uwagę wzięto polecenie swojego miejsca pracy innym osobom oraz sposób wypowiedzania się o obecnym miejscu zatrudnienia – rekomendację, podejmowanie działań mających na celu zmianę miejsca zatrudnienia – poszukiwanie alternatyw, siłę motywacji do pracy – postawy pracownicze. Przyjęto, że⁶⁾:

- słaba rekomendacja, nieposzukiwanie alternatyw, niski poziom motywacji cechują lojalność pozorną;
- wysoka stopa referencji, szukanie alternatywnych miejsc zatrudnienia oraz wysoki poziom motywacji do pracy to zmienne charakterystyczne dla lojalności ukrytej;
- wysokie wskaźniki rekomendacji, nieposzukiwanie alternatyw i silna motywacja oznaczają przejawy rzeczywistej lojalności wobec pracodawcy.

Badanie zrealizowano techniką ankietową. Kwestionariusz został przelozony na wersję elektroniczną i rozesłany drogą elektroniczną. Wszystkie pytania miały charakter zamknięty. Odpowiedzi do pytań skonstruowano w postaci skal szacunkowych i przypisano im (po wypełnieniu przez respondenta kwestionariusza) następujące wartości: zdecydowanie nie – 1, raczej nie – 2, nie mam zdania – 3, raczej tak – 4, zdecydowanie tak – 5.

Ankieta była dostępna w sieci w czerwcu i lipcu 2011 r. Wypełniło ją ponad 5,5 tys. osób, jednak ze względu na braki danych analizie poddano 5410 kwestionariuszy.

Ponad połowę ankietowanych stanowiły kobiety (65,3% ogółu badanych). Stosunkowo największy odsetek respondentów (47,8%) to ludzie, którzy nie przekroczyli jeszcze 30. roku życia. Więcej niż 1/2 z nich legitymuje się dyplomem ukończenia studiów wyższych na poziomie magisterskim (57,2%). Niemal 3/4 badanych (71,8%) jest związanych z obecnym pracodawcą nie dłużej niż od pięciu lat. Podobny odsetek ankietowanych (75,9%) jest zatrudniony na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu. Nieco więcej niż 3/4 z nich piastuje obecnie stanowiska niekierownicze (76,1%). Płace badanych są zróżnicowane. W analizowanej grupie są osoby, których średnie miesięczne wynagrodzenie brutto (wraz z wszelkimi dodatkami do płacy zasadniczej) nie przekracza 1386 PLN (16,8% ankietowanych) oraz pracownicy zarabiający powyżej 3000 PLN (30,2% badanej populacji).

Ankietowani pracują w firmach różnej wielkości. Zatrudniają ich organizacje zaliczają się do sektora publicznego oraz prywatnego, przy czym instytucji prywatnych jest trzykrotnie więcej (71,5%) niż publicznych. Relatywnie największy odsetek badanych pracuje w instytucjach zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego lub łódzkiego (odpowiednio 20,1% oraz 18,2% wskazań). Najmniej zgromadzonych ankiet dotyczy opinii o pracodawcach z województwa opolskiego i lubuskiego (1,8% oraz 1,6% ogółu badanych).

Próba nie została dobrana w sposób losowy; badanie nie ma zatem charakteru reprezentatywnego. Ankietowani reprezentują jednak zróżnicowane organizacje, zlokalizowane w różnych częściach kraju; przyjąć zatem można, że dokonano wyczerpującej oceny rodzimych instytucji oferujących zatrudnienie.

Nie odnotowano istotnych pod względem statystycznym zależności pomiędzy cechami społeczno-demograficznymi ankietowanych i charakterystykami reprezentowanych przez nich instytucji a zmiennymi opisującymi lojalność pracowniczą. W dalszej części artykułu nie odwoływano się zatem do tych danych.

Lojalnościowe postawy i zachowania badanych pracowników

Rekomendowanie obecnego miejsca zatrudnienia jest jednym z ważniejszych zachowań z punktu widzenia lojalności pracownika. Zwykle dotyczy ono polecenia pracodawcy członkom rodziny czy znajomym. Ten sposób naboru jest uważany także za jedną z najskuteczniejszych i najtańszych technik rekrutowania członków organizacji. Zachwalanie miejsca pracy przez obecnych członków organizacji stanowi ponadto nieocenione narzędzie przekazywania pozytywnych informacji o firmie jej otoczeniu.

Rezultaty badawcze pokazują, że 42,7% zatrudnionych poleciło kiedykolwiek wcześniej swoją firmę innym szukającym zatrudnienia. Jednocześnie bardzo zbliżony odsetek ankietowanych (40,2%) nigdy miejsca pracy nie rekomendował (tabela 1).

Inna z postaw, charakteryzujących oddanie marce pracodawcy, odnosi się do sposobu, w jaki pracownicy wypowiadają się o miejscu zatrudnienia. Z punktu widzenia *employer brand* jest to zmienna o tyle istotna, że duża część osób z zewnątrz nie

ma bezpośrednich kontaktów z instytucją. Chcąc dowiedzieć się czegoś o przedsiębiorstwie jako pracodawcy, posiłkują się one opiniami osób związanych już z organizacją. Ponieważ w takiej sytuacji działa często zasada przechodniości zaufania, ważne jest, by pracownicy rozsyłali do otoczenia komunikaty o swoich pozytywnych doświadczeniach związanych z daną instytucją⁷.

Podczas rozmów ze znajomymi, przyjaciółmi i krewnymi poza miejscem pracy, mniej niż połowa ankietowanych (46,7%) mówi o swojej firmie dobrze lub bardzo dobrze. Z drugiej jednak strony stosunkowo duży procent respondentów (35,5%) w podobnej sytuacji prezentuje opinie negatywne.

Zbliżone wyniki otrzymano w przypadku odpowiedzi badanych na pytanie: „Kiedy rozmawia Pani/Pan z nowo poznanymi ludźmi, chętnie mówi o tym, gdzie pracuje i co robi?”. Postawy pozytywne prezentuje tu 47,9% ankietowanych; niechętnie zdradza swoją pozycję zawodową 38,2% respondentów.

Jeśli chodzi o drugi z aspektów przywiązania pracowników (nieposzukiwanie alternatyw), to ankietowanych zapytano o następujące kwestie: czy planują zmienić miejsce zatrudnienia; czy podjęli już kroki mające na celu znalezienie innej pracy; czy gdyby mieli możliwość cofnięcia się w czasie, ponownie podjęliby zatrudnienie w tej samej organizacji; czy duża część ich współpracowników planuje związać swoje życie zawodowe z obecną firmą.

Wyniki w tym obszarze wydają się być optymistyczne, szczególnie z punktu widzenia pracodawców, których celem jest utrzymanie kadr. Dane (tabela 2) wskazują, że ponad połowa ankietowanych:

- nie zamierza zmieniać obecnego pracodawcy (63,2%), przy czym więcej niż 1/2 tej grupy „zdecydowanie” tego nie planuje;
- nie podjęła, jak dotąd, żadnych kroków mających na celu aplikowanie do innej organizacji (55,2%);
- gdyby miała możliwość cofnięcia się w czasie, znów zostałaby pracownikami danej firmy (50,5% wskazań).

Ponieważ nie wszyscy badani znają plany zawodowe kolegów (28,2% stwierdziło, że nie ma w tej kwestii własnego zdania), odsetek tych, którzy uważają, że ich współpracownicy również chcą pozostać w obecnej pracy jest nieco mniejszy i wynosi 33,7%. Warto także dodać, że 53,2% badanych nie tylko nie chce przejść do innej organizacji, ale w żaden sposób nowej pracy nie szuka.

Analizując powyższe dane z przeciwnego punktu widzenia i konstruując pesymistyczny scenariusz zdarzeń, nie można nie zauważyć, że: 1/4 biorących udział w badaniu chce zmienić miejsce pracy, z czego niemal 1/3 jest na to zdecydowana; 1/3 ankietowanych Polaków stara się już o inną pracę; 1/3 nie chciałaby ponownie stać się członkami obecnie zatrudniającej ich organizacji; koledzy ponad 30% respondentów mają nadzieję na zmianę zatrudnienia.

Podobnie (i optymistycznie, i pesymistycznie) można wnioskować o postawach ankietowanych wobec pracy. Więcej niż połowa z nich (66,0%) twierdzi, że ma silną lub bardzo silną motywację do pracy; co drugi (50,3%) dodaje, że im dłużej pracuje w obecnym miejscu zatrudnienia, tym więcej z siebie daje. Z drugiej strony, w przypadku niemal 1/3 respondentów długość stażu wpływa negatywnie na wydatkowaną podczas pracy energię (31,9% wskazań),

Tab. 4. Odsetek badanych reprezentujących zachowania charakterystyczne dla lojalnych/niełojalnych pracowników (% całości)

		Poszukiwanie alternatywnych miejsc pracy	Nieposzukiwanie alternatywnych miejsc pracy
Niski poziom motywacji do pracy	Pracownik nie poleca organizacji jako pracodawcy	2,6	13,4
	Pracownik poleca organizację jako pracodawcę	1,5	5,7
Wysoki poziom motywacji do pracy	Pracownik nie poleca organizacji jako pracodawcy	4,3	21,7
	Pracownik poleca organizację jako pracodawcę	15,5	35,4

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Ocena lojalności badanych pracowników

Obszar lojalności pracownika	Ocena (średnia dla danego obszaru)
Rekomendacja	3,08
Nieposzukiwanie alternatyw	3,20
Postawy	3,44
\bar{x}	3,24

Źródło: opracowanie własne.

a 23,9% badanych nie cechuje się wysokim poziomem motywacji wewnętrznej (tabela 3).

Opierając się na wypowiedziach badanych, stara się sklasyfikować ich postawy i zachowania jako charakterystyczne dla lojalności pozornej, ukrytej lub rzeczywistej. W procesie analizy, w pierwszej kolejności dokonano przekodowania zmiennych. Wartości średnich ocen każdego z trzech obszarów lojalności pracowniczej podzielono na dwie grupy:

- $1 \leq \bar{x} < 3$ – niska wartość wskaźnika, czyli pracownik nie rekomenduje swojej firmy jako pracodawcy, poszukuje alternatywnych miejsc zatrudnienia, ma słabą motywację do pracy;
- $3 \leq \bar{x} \leq 5$ – wysoka wartość wskaźnika; zatrudniony poleca innym organizację jako miejsce pracy, nie szuka innego miejsca zatrudnienia, ma silną motywację do pracy.

Otrzymano ośmiopolową tablicę krzyżową (tabela 4), która pokazuje, że relatywnie największy odsetek ankietowanych prezentuje postawy i zachowania charakterystyczne dla rzeczywistego przywiązania do pracodawcy. Te 35,4% ogółu badanych to osoby, które: wspierają organizację poprzez polecenie jej jako pracodawcy, nie starają się znaleźć innego miejsca zatrudnienia, mają silną motywację do realizacji zadań zawodowych. Jeśli chodzi o dwie pozostałe grupy lojalnych pracowników, to pracownicy reprezentujący lojalność ukrytą stanowią 15,5% ogółu badanych, osób cechujących się lojalnością pozorną jest relatywnie najmniej, bo tylko 13,4%.

Podsumowanie

Mimo że co trzeci ankietowany jest rzeczywiście przywiązany do obecnego pracodawcy, to i tak konkludować należy, że siła *employer brand*, mierzona lojalnością pracowniczą, jest oceniana przez zatrudnionych raczej przeciętnie, czyli na trójkę z plusem (tabela 5). Najslabiej w procesie ewaluacji siły wypada obszar polecenia firmy jako pracodawcy (średnia ocena wynosi 3,08), najwyżej respondenci szacują własny poziom motywacji do pracy (3,44).

Opierając się na wynikach badawczych nie można w pełni potwierdzić postawionej we wprowadzeniu tezy – procent tych, którzy reprezentują pozytywne z punktu widzenia organizacji postawy jest nieco większy od odsetka osób zachowujących się niełojalnie w stosunku do pracodawcy. Instytucje zatrudniające ankietowanych winny jednak poważnie rozważyć możliwość bardziej świadomego zaangażowania się w umacnianie swoich *employer brand*. Zauważyć bowiem należy, że respondenci zbyt rzadko rekomendują swoje miejsca pracy innym; za często, kiedy rozmawiają o pracodawcy z osobami z zewnątrz, wypowiadają się o nim negatywnie lub wolą zachować w tajemnicy informacje o swojej pozycji zawodowej. Ponadto, choć odsetek badanych, którzy planują zmienić miejsca pracy, oscyluje wokół 25%, to zdecydowanie niepokojący jest fakt, że 1/3 ogółu ankietowanych już podjęła kroki w kierunku znalezienia innej pracy.

dr Katarzyna Wojtaszczyk

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

¹⁾ M. KOŚCIELNIAK, *Pracownicy – kapitał, w który należy inwestować, czyli marketing wewnętrzny*, „Twój Rynek” nr 1/2007, www.twojrynek.pl (13.04.2008).

²⁾ K. BELCZYK, *Pokolenie 50+: zmarnowany potencjał czy szansa dla polskiego rynku pracy?*, http://rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.322/wpis.36 (21.01.2009).

³⁾ M. BASKIN, M. EARLS, *Brand New Brand Thinking: Brought to Life by 11 Experts Who DO*, Kogan Page, London 2002, s. 12; G. DAVIES, R. CHUN, R. DA SILVA, S. ROPER, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, London 2003, s. 85.

⁴⁾ J. KALL, R. KŁECZEK, A. SAGAN, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 15; J.-N. KAPFERER, *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Time*, Kogan Page, London, Philadelphia 2008, s. 14; V. KUMAR, *Zarządzanie wartością klienta*, PWE, Warszawa 2010, s. 155.

⁵⁾ K. WOJTASZCZYK, *Employer branding – przesłanki i cele budowania marki pracodawcy*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2010, s. 22.

⁶⁾ Klasyfikację typów lojalności przyjęto za: J. KALL, R. KŁECZEK, A. SAGAN, *Zarządzanie marką*, op. cit., s. 120–121.

⁷⁾ N. COOPER, *Brand on the Run*, „Personnel Today” 2008, no. 1, s. 4.

The Brand Strength of Polish Employers – Results of Empirical Research

Every employer is classified by current, former and potential stakeholders as good, average or bad employer. The strength of the employer brand determines the company's ability to attract and retain employees and forms relationships with external stakeholders. Based on observation of the Polish economic practice, the author concluded that the average brand image of Polish employer is rather negative. To confirm the thesis the author referenced to results of empirical studies conducted among 5410 working Poles.

Psychologiczne aspekty sytuacji zawodowej starszych pracowników

Maria Strykowska

W dzisiejszych organizacjach za ważny element zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) uznaje się zarządzanie różnorodnością, którego istotę stanowi przekonanie, że najbardziej efektywne są firmy, które zatrudniają ludzi różniących się płcią, wykształceniem, narodowością, rasą oraz wiekiem. Taka różnorodność pracowników daje możliwość odwoływania się do różnych doświadczeń, wiedzy wykraczającej poza utarte schematy myślenia, innej wrażliwości i percepcji, prowadzi do nowych, świeżych pomysłów i oryginalnych rozwiązań. Przyczynia się to bezpośrednio do zwiększenia konkurencyjności firm na dzisiejszym, trudnym rynku [Griffin, 2002].

Każda organizacja, która profesjonalnie podchodzi do zarządzania zasobami ludzkimi, powinna w swoją politykę włączyć zarządzanie wiekiem (*age management*), którego głównym celem jest promocja zdolności do pracy starzejących się pracowników [Urbaniak, 2007]. W zakres tej formy zarządzania wchodzi wiele działań, mających na celu stały rozwój i aktualizowanie wiedzy, umiejętności i zaangażowania pracowników oraz utrzymywanie ich w dobrej kondycji i zdrowiu. Zarządzanie wiekiem powinno być realizowane na wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi, tj.: w planowaniu zatrudnienia, rekrutacji pracowników, organizacji czasu pracy, doborze form zatrudnienia, ocenianiu i motywowaniu, kształtowaniu treści pracy, wynagrodzeń, a także w zarządzaniu rozwojem i karierą zawodową.

W praktyce zarządzanie wiekiem jest sprawą trudną – zarówno z przyczyn obiektywnych, jak i ze względu na istniejące w społeczeństwie stereotypy i uprzedzenia w stosunku do ludzi starszych.

Do najczęściej występujących uwarunkowań negatywnych stereotypów i uprzedzeń należy zaliczyć:

- tworzenie ograniczonej liczby nowych miejsc pracy w związku z trudnymi warunkami gospodarowania i wysokimi kosztami pracy (kryzys gospodarczy);
- niechęć pracodawców do współpracy z osobami powyżej 55. roku życia, którzy nie dorównują młodym w znajomości nowych technologii. Mówi się o powstawaniu coraz większej sprzeczności pomiędzy stopniowym zmniejszaniem się możliwości powodowanym procesem starzenia się a wzrastającymi wymaganiami współczesnego rynku pracy;
- przedłużenie szczególnej ochrony przed wypowiedzeniem umowy o pracę starszym pracownikom z 2 do 4 lat, co paradoksalnie pogarsza sytuację seniorów, którym brakuje 4 lat do nabycia uprawnień emerytalnych. Pracodawcy niechętnie zatrudniają

osoby, które weszły lub niebawem wkroczą w okres ochronny. Wiąże się to z koniecznością utrzymania takiego pracownika do emerytury [Schimanek, 2006];

- funkcjonowanie w społeczeństwie negatywnych przekonań, stereotypów odnośnie do starszych osób. Przekonania są tworzone dla osób w każdej grupie wiekowej, jednak obserwacja obecnego życia społecznego pokazuje, że stosunkowo często dotyczą one ludzi starszych;

- przewartościowanie stosunku do osób starszych; z dotychczasowych autorytetów stają się ciężarem, chętnie spychanym na margines społeczeństwa. Dzieje się tak m.in. w wyniku postępu medycyny prowadzącego do przedłużenia średniej długości życia oraz modernizacji społeczeństwa, która spowodowała, że rozluźniły się bliskie więzi, zmienił się model wielopokoleniowej rodziny, a doświadczenie zawodowe straciło w dużym stopniu na znaczeniu;

- zjawisko gerentofobii, czyli irracjonalnego strachu przed starszymi ludźmi, nienawiść do nich bądź wrogość wobec nich. Jest to lęk przed własną starością i śmiercią [Bunzel, za: Nelson, 2003, s. 235]. W odbiorze społecznym starsze osoby są kojarzone stosunkowo często ze starzeniem się i wręcz umiarem, więc siła oddziaływania stereotypów wobec ludzi starszych może być związana z własnymi lękami i obawami.

Poza przedstawionymi czynnikami wpływającymi na kształtowanie się pejoratywnych postaw wobec ludzi starych, należy jeszcze wspomnieć o pewnym mechanizmie psychologicznym, który również wyjaśnia istniejące wobec nich uprzedzenia. Dokonujące się w ostatnich czasach przewartościowanie starości powoduje, że utrata zajmowanej dotychczas ceniowej pozycji wiąże się z coraz mniejszym zapotrzebowaniem na udział osób starszych w sytuacjach społecznych. Prowadzi to do obniżenia się posiadanych przez nich umiejętności związanych z funkcjonowaniem społecznym. W związku z tym zaczynają się czuć niekompetentni, stają się nieufni i stopniowo wycofują się z życia społecznego, co wtórnie przyczynia się do zmiany postrzegania społecznego osób starszych oraz tworzenia i wzmacniania istniejących już stereotypów i uprzedzeń [Brzezińska, Hejmanowski, 2005].

Natomiast najbardziej popularnymi uprzedzeniami wobec ludzi starszych są:

- człowiek stary jest słaby, zapominający, powolny, lękliwy;
- ludzie starsi są zniechęceni, mało aktywni, wymagają opieki i pomocy;

- emeryci zachowują się biernie, ponieważ długo w swoim życiu pracowali i teraz chcą odpocząć, a uznawane normy społeczne pozwalają im tylko na ograniczoną aktywność;
- starsi są zależni od pomocy i rady innych;
- starzejący się pracownicy mają trudności w przystosowaniu się do nowych technologii, mają więcej wypadków i są mniej produktywni;
- osoby starsze przyjmują rolę złoźnika i sknery; nie mają poczucia humoru [Nelson, 2003].

Ze stereotypów i uprzedzeń dotyczących ludzi starszych jako kategorii społecznej w sposób naturalny wynikają stereotypy i uprzedzenia odnoszące się do starszych pracowników. Dość powszechne jest przekonanie, że starsi pracownicy na ogół wykonują swą pracę gorzej od ludzi młodych. Jednakże znaczna część badań prowadzonych nad wydajnością ludzi starszych wskazuje na fakt, że są oni dokładniejsi w pracy, bardziej wytrwali i pracują starannie [Warr, 2007]. Nie oznacza to jednak, że robią mniej błędów niż młodzi. Istnieją wyniki badań, które mówią o obniżeniu się osiągnięć pod wpływem wieku [Susulowska, 1989].

Autorzy są także zgodni co do tego, że ludzie starsi wolniej się ucza. Potrzebują silniejszych bodźców, wsparcia i zachęty do podejmowania działań. Są też mniej skłonni do entuzjazmu [Kołodziej, 2006]. Pracodawcy często wyżej oceniają młodszych pracowników, których spostrzegają jako bardziej kompetentnych do wykonywania zadań zawodowych, mimo ich niższych umiejętności interpersonalnych. Uważa się również, że pracownicy starsi częściej chorują [Rembowski, 1984]. Dostrzeżono również różnice w zakresie nasilenia potrzeb. Odnosi się to przede wszystkim do potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji, która jest silniejsza u pracowników starszych, natomiast słabsza niż u młodych jest potrzeba aktualizacji siebie. W związku z tym starsi nie wykazują tendencji do zmian miejsca pracy, ale równocześnie są spostrzegani jako osoby w ogóle mniej chętne do wprowadzania zmian [Urbaniak, 2007; Warr, 2007]. Zaobserwowano, że wiek łączy się też z większym zaangażowaniem, zadowoleniem i większym znaczeniem pracy w życiu jednostki [Susulowska, 1989].

Kolejną różnicą jest zmiana motywacji starszych pracowników z nastawienia na osiągnięcia osobiste na dostarczania gratyfikacji innym ludziom. Oni sami, niestety, odczuwają mniejsze wsparcie społeczne ze strony współpracowników i kierownictwa. Nie stwierdzono natomiast różnic między starszymi i młodszymi pracownikami w zakresie takich zmiennych, jak: zadowolenie z zarobków, nadzoru i stosunków ze współpracownikami [Klonowicz, 1973].

Mimo wyników badań mówiących o tym, że na globalnym rynku pracy nie stwierdza się istotnej różnicy pomiędzy jakością pracy starszych i młodszych pracowników wielu pracodawców nie chce angażować dojrzałych pracowników [Warr, 2007]. Generalnie pracodawcy nie doceniają doświadczenia zawodowego osób starszych, a ci, którzy dają szansę starszym pracownikom i oceniają ich zaangażowanie bardzo wysoko, stanowią mniejszość. Powszechnie obserwuje się mniejszą gotowość do zatrudniania, kierowania na szkolenia i wspierania karier starszych pracowników. Wiele osób zakładając, że osoby starsze są mniej efektywne, nie uświadamia sobie, że takie przekonanie jest oparte na stereotypach

i uprzedzeniach odwołujących się do wieku. Prowadzi to do gorszego, niesprawiedliwego ich traktowania i określa się je mianem ageizmu.

Dane statystyczne wskazują wręcz na dyskryminację starzejących się dorosłych w miejscu pracy i poza nią [Kossowska, Śmieja, Śpiewak, 2002]. Może ona przyjmować różne formy i tak wyróżnia się dyskryminację bezpośrednią, czyli ograniczenia, które wynikają z faktu, że dana osoba ma określony wiek oraz dyskryminację pośrednią, polegającą na gorszym traktowaniu osób starszych z powodu wprowadzenia pozornie neutralnych praw. Z kolei normatywna dyskryminacja to normy prawne ograniczające dostęp do ważnych wartości i dóbr z powodu wieku. Niepoparte prawem, faktyczne utrudnienia dla osób starszych to przejaw dyskryminacji praktycznej, np. gorsze traktowanie seniorów przez pracowników różnych instytucji, np. w służbie zdrowia, utrudniony dostęp do kredytów.

Wymienione rodzaje dyskryminacji przyczyniają się na poziomie osobniczym do braku poczucia bezpieczeństwa socjalnego i medycznego, ubożenia, zachwiania tożsamości pokolenia ludzi starszych, często braku poczucia odpowiedzialności za siebie, bezradności wobec nowych technologii, poczucia bycia zbędnym, samotności, niewystarczającego oparcia w rodzinie oraz słabnącego poczucia więzi zarówno z bliskimi, jak i ze znajomymi. Na poziomie społecznym prowadzą one do marginalizacji osób starszych.

Postawy wobec starszych pracowników

Negatywne postawy wobec starszych pracowników w dużym stopniu są wyznaczone sytuacją na rynku pracy. Żyjemy w czasach, w których praca nie jest dobrem powszechnie dostępnym, szczególnie dla ludzi młodych. Globalizacja, oprócz wielu pozytywów, zmniejszyła w krajach bardziej zaawansowanych technologicznie i rozwiniętych ekonomicznie liczbę miejsc pracy poprzez lokalizację, głównie działów produkcyjnych firm, w krajach o taniej sile roboczej (przede wszystkim w Azji) oraz spowodowała napływ tejże siły z krajów biednych do zamożniejszych. Ponadto konkurencja światowa doprowadziła do redukcji stałych miejsc prac (względny oszczędnościowy) na rzecz pracy tymczasowej. Doprowadziło to do powstawania w Europie nowej, coraz liczniejszej klasy społecznej tzw. prekariatu bez perspektyw na dobrobyt i awans. Według Guya Standinga, autora książki „Prekariat” na naszych oczach rodzi się nowa klasa społeczna (prekariuszy), którą tworzą ludzie młodzi. To oni są największymi ofiarami aktualnego kryzysu gospodarczego. Bez pracy jest dziś 20,4% Europejczyków między 15. a 24. rokiem życia. Ponad 5 mln młodych ludzi nie jest w stanie nawet wejść na rynek pracy, a bezrobocie w tej grupie utrzymuje się na rekordowym poziomie. Bez pracy jest w Hiszpanii 42% młodych, w krajach nadbałtyckich, Grecji, Słowacji – ponad 30%, w Polsce, na Węgrzech, we Włoszech i Szwecji – ponad 20% [Smoczyński, 2011, s. 21]. W tym kontekście zrozumieliśmy stąd fakt, że młodzi traktują starszych jako konkurencję, która pozbawia ich upragnionej pracy.

Jednym z podstawowych przekonań odnośnie do ludzi starszych jest przekonanie dotyczące ich

niechęci wobec nowości, nienadążania za nowymi technologiami i przejawiania oporu w sytuacji wdrażania zmian. Istniejąca w psychologii koncepcja W. Bridgesa (2003) odróżnia zmianę od transformacji. Mówi ona, że zmiana ma charakter sytuacyjny – jest czymś zewnętrznym, np. zmiana w strukturze organizacji czy w jej procedurach, transformacja natomiast ma charakter wewnętrzny i jest trzyetapowym procesem psychologicznym, przez który ludzie przechodzą podczas przyswajania zmian i adaptowania się do spowodowanej przez nie sytuacji. Etapy te to:

- zakończenie, pożegnanie dotychczasowej sytuacji (*ending, losing, letting go*);
- strefa neutralna znajduje się między starą a nową rzeczywistością, gdzie dotychczasowe metody pracy przestają być użyteczne, a na ich miejsce pojawiają się nowe (*the neutral zone*);
- początek nowego (*the new beginning*), rozwój nowej tożsamości organizacyjnej, odkrywanie sensu przedsięwzięcia oraz nowej energii, co prowadzi do sukcesu wprowadzonej zmiany.

W zmianie najważniejszy jest jej wynik – nowy stan, w jakim będzie się znajdować organizacja po jej dokonaniu. Dla transformacji docelowym nie jest stan końcowy, lecz zakończenie dotychczasowej sytuacji. Bazuje ono na pożegnaniu starej rzeczywistości i tożsamości, która generuje u pracowników poczucie straty. Dotyczyć ono może zarówno poczucia utraty dotychczasowej pozycji, zmiany perspektyw zawodowych, zmiany klimatu pracy, jak i utraty poczucia wpływu [Bridges, 2003; Strykowska, 2010].

Pracownikom można pomóc w adaptacji do wdrażanych w organizacji zmian i spowodować, żeby (odwołując się do terminologii Bridgesa) stała się ona transformacją poprzez podejmowanie w organizacji odpowiednich działań. Polegałyby one na wczesnym informowaniu pracowników o zmianie, na włączaniu ich w proces jej wdrażania, na zapewnieniu odpowiednich informacji i szkoleń, a także na pozwoleniu na przeżycie i przepracowanie straty związanej z pożegnaniem się ze starą sytuacją. Na ten ostatni proces trzeba zwrócić szczególną uwagę w pracy ze starszymi pracownikami, jak również na fakt, że na przystosowanie się do nowej sytuacji potrzebują więcej czasu.

Postawy wobec emerytury

Procesowi starzenia nieodłącznie towarzyszą deficyty na wszystkich płaszczyznach: fizycznej, społecznej i psychologicznej. Zdarzenia o charakterze straty (zdrowia, atrakcyjności, kondycji fizycznej) wzbudzają silne negatywne emocje, szczególnie wtedy, gdy występują łącznie i dotyczą codziennego życia jednostki. Wówczas mamy do czynienia z kryzysem. Dla wielu osób sytuację kryzysową stanowi przejście na emeryturę, które towarzyszy utrata poczucia znaczenia, prestiżu, wzrost poczucia bezużyteczności [Harwas, Trempała, 2008] i bardzo często pogorszenie sytuacji materialnej [Halik, 2000; Trafiałek, 2006]. Wziąwszy pod uwagę powyższe okoliczności, można przyjąć, że zakończenie pracy zawodowej wywoła u wielu osób negatywną postawę, do powstania której w znaczny sposób przyczyniają się także istniejące w społeczeństwie stereotypy ludzi starych.

Postawy wobec emerytury są wyznaczane nie tylko czynnikami subiektywnymi, w dużym stopniu są one uwarunkowane społeczną polityką państwa i możliwościami finansowymi jednostki po przejściu na emeryturę. Trzeba jednakże zaznaczyć, że starzenie się jest kwestią indywidualną i różnice w zdolności do wykonywania pracy powodowane wpływem czasu nasilają się u pracowników w różnicowany sposób, co znajduje swoje odzwierciedlenie w odmiennym stosunku do emerytury. Jedni pracownicy mimo wieku są sprawni, zaangażowani i efektywni, inni – przeciwnie, mają nikłe chęci do pracy, są mniej efektywni i dla tej drugiej grupy przejście na emeryturę nie musi być sytuacją trudną.

Zamiast zakończenia

Pzejście na emeryturę nie jest jednak czymś niespodziewanym, zaskakującym. Jest ono wydarzeniem normatywnym i dlatego można się do niego przygotować. A. Bańka (2005) mówi o antycypującym zastępowaniu aktywności związanej z pracą zawodową innym typem aktywności, co sprzyja zachowaniu poczucia sensu życia. Zanim jednak nieodwracalnie nastąpi moment przejścia na emeryturę trzeba starać się zapewniać takie warunki pracy, aby ludzie starsi mogli do końca swojego zatrudnienia być efektywnymi pracownikami. Dla ludzi starszych praca często jest dobrem bezcennym, ponieważ stanowi podstawowy, o ile nie jedyny bodziec do aktywności życiowej. Może nadawać sens ich życiu, motywować do wychodzenia z domu i dbania o wygląd i kondycję fizyczną oraz psychiczną. Daje sposobność przebywania z ludźmi oraz nawiązywania i utrzymywania kontaktu ze światem zewnętrznym. Pozwala odnaleźć własną wartość i użyteczność.

Doświadczenia starych krajów UE pokazują ponadto, że podtrzymywanie wysokiej aktywności zawodowej ludzi starszych wpływa znacząco na zmniejszenie obciążenia świadczeniami społecznymi budżetu państwa. Aby zatrzymać ludzi starszych na rynku pracy i nie pozwolić na ich marginalizację, trzeba mieć świadomość, że starość jest zjawiskiem zarówno jednostkowym, jak i społecznym [Nowicka, 2006]. Z tego względu istnieje potrzeba podejmowania działań dwutorowych. Z jednej strony należy prowadzić kompleksowe działania kształtujące u jednostek aktywne postawy [Trafiałek, 2006; Szarota, 2004] nie tylko wobec emerytury, ale i wobec związanej z nią starości, gdyż właśnie od samych starszych osób zależy, w jaki sposób będą przeżywać ostatni okres życia i jak będą ich spostrzegać młodszy.

Przywołując wspomniane wcześniej zarządzanie wiekiem, należy podkreślić, że nie powinno być ono zadaniem jedynie dla pracodawców, lecz również dla samych pracowników. Gotowość ze strony starszych pracowników do elastycznego modyfikowania swoich karier, akceptacja zmieniającej się ścieżki rozwoju zawodowego w ciągu życia, gotowość do uczestnictwa w różnego rodzaju szkoleniach przyczyniają się do zachowania pożądanej przez nich pozycji w organizacji. W tym miejscu trzeba wspomnieć o trudnej do pokonania dla niektórych pracowników przeszkodzie, jaką stanowi brak wiary we własne możliwości efektywnego uczenia się. Pomocnym działaniem w jej przełamaniu byłoby prowadzenie szkoleń

pozwalających na przyswajanie nowej wiedzy w odpowiednim dla ludzi starszych tempie oraz rozwój w organizacjach koncepcji „kultury ustawicznego uczenia się”, która obejmuje pracowników w każdym wieku, ale w szczególności uznaje potrzeby osób starszych [Warr, 2007]. Ważnym czynnikiem wpływającym na wydłużenie karier zawodowych jest także umiejętna organizacja pracy zespołowej, uwzględniająca różnicowanie wiekowe pracowników, sprzyjające transferowi wiedzy; młodszy pracownicy mogą być potencjalnym źródłem nowych idei i inspiracji, natomiast starsi mogą przekazywać tajniki zawodu, które zdobyli dzięki długoletniej pracy.

Tworzenie odpowiedniego klimatu i atmosfery w miejscu pracy pozwoli wykazać się starszym pracownikom posiadaną wiedzą, kompetencjami z korzyścią dla młodszych pracowników i całej organizacji. Wykazują się przez starsze osoby postawą konstruktywną przy akceptacji i zrozumieniu starości będzie sprzyjać zmianie krzywdzących stereotypów i uprzedzeń i kształtowaniu w świadomości społecznej obrazu ludzi starszych jako pełnowartościowych obywateli.

Niezależnie od działań pozytywnych, pozwalających osobom starszym jak najdłużej pozostać aktywnymi i użytecznymi, drugi kierunek dotyczy aktywności społeczeństwa, koncentrującej się na ograniczeniu i zwalczaniu postaw i zachowań dyskryminacyjnych. Musi to łączyć się z odpowiednią polityką społeczną, rozpowszechnianiem wiedzy gerontologicznej i kształceniem specjalistów w zakresie geriatry oraz gerontologii [Trafiałek, 2006].

Podejmowanie działań ukierunkowanych na zatrzymanie ludzi starszych w społeczeństwie przy ujemnym przyroście naturalnym jest niezwykle ważne, ponieważ Polska jest krajem starzejącym się w szybkim tempie i problemy ludzi starszych i ich jakość życia nie mogą być pomijane. W Polsce demograficzny próg starości został przekroczony w 1967 r., a próg zaawansowanej starości w roku 1980 i już od lat 50. ubiegłego stulecia liczba starszych ciągle rośnie: co 6. mieszkaniec Polski ma powyżej 60 lat, a co 8. jest w wieku 65 lat i więcej [Trafiałek, 2006]. Istnieje więc zapotrzebowanie społeczne na badania dotyczące starości i emerytury, których wyniki powinny być wykorzystane w polityce społecznej państwa ukierunkowanej na zmianę negatywnych postaw wobec starości oraz na doprowadzenie do sytuacji, w której jednostka zrozumie i zaakceptuje wszelkie zmiany będące jej udziałem. Działania te powinny uzyskać status priorytetowych na najbliższe lata.

dr hab. Maria Strykowska, prof. UAM
Instytut Psychologii
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAŃKA A., *Zawodownictwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy: psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Print-B, Poznań 2005.
- [2] BRIDGES W., *Managing Transitions. Making the Most of Change*, Da Capo Press 2003.
- [3] BRZEZIŃSKA A.I., HEJMANOWSKI SZ., *Okres późnej dorosłości. Jak rozpoznać ryzyko i jak pomagać?*, w:

A. BRZEZIŃSKA (red.), *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

- [4] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [5] HARWAS-NAPIERAŁA B., TREMPAŁA J., *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [6] HALIK J., *Starzy ludzie w Polsce. Społeczne i zdrowotne skutki starzenia się społeczeństwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.
- [7] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [8] KLONOWICZ S., *Zdolność do pracy a wiek człowieka*, Książka i Wiedza, Warszawa 1973.
- [9] KOŁODZIEJ W., *Zaburzenia psychiczne i ryzyko samobójstwa u osób w starszym wieku*, w: A. NOWICKA (red.), *Wybrane problemy osób starszych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2006.
- [10] KOSSOWSKA M., ŚMIEJA M., ŚPIEWAK S., *Społeczne ścieżki poznania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [11] NELSON D.T., *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [12] NOWICKA A., *Starość jako faza życia człowieka*, w: A. NOWICKA (red.), *Wybrane problemy osób starszych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2006.
- [13] REMBOWSKI J., *Psychologiczne problemy starzenia się*, PWN, Warszawa, Poznań 1984.
- [14] SCHIMANEK T., *Sytuacja osób powyżej 50. roku życia na rynku pracy*, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Warszawa 2006.
- [15] SMO CZYŃSKI W., *Prekariusze wszystkich krajów łączy się*, „Polityka” nr 37/2011.
- [16] STRYKOWSKA M., *Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2/2010.
- [17] SUSUŁOWSKA M., *Psychologia starzenia się i starości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.
- [18] SZAROTA Z., *Gerontologia społeczna i oświatowa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2004.
- [19] TRAFIAŁEK E., *Starzenie się i starość. Wybór tekstów z gerontologii społecznej*, Wydawnictwo Uczelniane, Wszechnica Świętokrzyska, Kielce 2006.
- [20] URBANIAK B., *Pracownicy po 45. roku życia wobec barier na rynku pracy*, Elipsa, Warszawa 2007.
- [21] WARR P., *Wykonanie pracy a starzenie się siły roboczej*, w: N. CHMIEL (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

Psychological Aspects of the Situation of Elderly Employess

This article addresses the issue of the situation of elderly employees in contemporary organizations. This situation to a great extent results from stereotypes and prejudices associated with these employees. In order to change this state it is necessary to introduce age management. The author also points out the necessity of taking two-ways steps which will stop the process of marginalization of the elderly. The first-way steps would concern behavior of the elderly. The second-way steps would encompass social initiative and actions, the aim of which would be to change existing stereotypes, as well as to take specific aid measures.

Wykorzystanie koncepcji obrotu granicznego w ocenie projektów podnoszących wartość przedsiębiorstwa

Bartłomiej Cęglowski, Paweł Mielcarz

Wprowadzenie

Trafne decyzje inwestycyjne są krytyczne dla długookresowego sukcesu firmy” [Bennouna i inni, 2010]. Takie stwierdzenie wydaje się szczególnie prawdziwe w czasie kryzysu, który z wyjątkową siłą obnaża skutki błędnych decyzji inwestycyjnych. Stawia ono również w centrum procesu zarządzania kwestię selekcji, oceny oraz wyboru projektów inwestycyjnych kreujących wartość dla właścicieli.

Metodyka oceny projektów inwestycyjnych wiąże się z koniecznością szacowania wolnych przepływów generowanych w efekcie realizacji danego przedsięwzięcia. Jest to zadanie czasochłonne i wymagające przeprowadzenia wielu analiz dotyczących przychodów, kosztów, kapitału obrotowego, nakładów inwestycyjnych i źródeł finansowania. Wydaje się, że ustalenie poziomu planowanych przychodów jest działaniem obciążonym szczególnym ryzykiem i stosunkowo łatwo manipulowanym. Zanim zatem przeznaczy się wiele czasu na badania popytu oraz formułowanie strategii rynkowej warto dysponować narzędziem, które szybko wskaże skalę obrotów niezbędnych do osiągnięcia zakładanej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Celem artykułu jest prezentacja autorskiej metody badania opłacalności projektów inwestycyjnych, która ułatwia proces analizy i generuje informację łatwą do interpretacji dla osób niemających przygotowania w zakresie analizy finansowej. Ograniczone wersje prezentowanego podejścia były już w pewnym zakresie omawiane w literaturze przedmiotu [Nita, 2007]¹⁾. W prezentowanym artykule przedstawiono jednak wersję rozbudowaną o nowe elementy i sformalizowaną w postaci wzorów zwiększających możliwość aplikacji. Wykorzystanie proponowanego narzędzia na wstępnym etapie analizy pozwala na ustalenie minimalnego obrotu generującego zadaną stopę zwrotu w ustalonym horyzoncie czasowym, co pozwala na eliminację projektów, które przy przyjętych założeniach nie dają szans na tworzenie dodatniej aktualnej wartości netto. Tym samym zostaje zobrazowana skala zadań stojących przed zarządzającymi. Informacje o minimalnych obrotach łatwo też po niewielkich

przekształceniach przedstawić w postaci bardziej zrozumiałych dla decydentów miar w rodzaju np. liczby klientów, sprzedaży dziennej, minimalnego obłożenia czy niezbędnego udziału w rynku koniecznych do osiągnięcia zakładanej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Teoria i praktyka oceny działań podnoszących wartość dla właścicieli

Nauka i praktyka stworzyły dziesiątki narzędzi, których celem jest wspieranie procesów decyzyjnych kadr zarządzających pod kontem oceny skutków finansowych podejmowanych decyzji. Biorąc pod uwagę ich przeznaczenie, można wyróżnić dwie główne grupy narzędzi analitycznych. Pierwszą stanowią mierniki finansowe wykorzystywane w monitorowaniu procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa [Merchant, 2006]. Do grupy tych narzędzi zalicza się ekonomiczną wartość dodaną (EVA – *Economic Value Added* firmy Stern Stewart & Co.), gotówkowy zwrot z inwestycji (CFROI – *Cash Flow Return on Investment* firmy Value Associates), całkowity zwrot z biznesu (TBR – *Total Business Return* firmy Boston Consulting Group), zysk ekonomiczny (EP – *Economic Profit* firmy McKinsey & Co.) oraz wartość dodaną dla akcjonariuszy (SVA – *Shareholder Value Added* firmy LEK/Alcar). Biorąc pod uwagę częstość występowania w literaturze przedmiotu, zainteresowanie badaczy, a także powszechność stosowania w praktyce korporacyjnej za najbardziej popularne narzędzie spośród wymienionych wyżej należy uznać ekonomiczną wartość dodaną²⁾.

Drugą grupę stanowią narzędzia wspierające ocenę decyzji inwestycyjnych. Większość badań wskazuje, że w praktyce korporacyjnej najczęściej wykorzystywane narzędzia bazują na koncepcji wartości aktualnej netto zdyskontowanych przepływów pieniężnych (NPV – *Net Present Value*) [Jog i Srivastava, 1995; Graham i Harvey, 2001; Ryan i Ryan, 2002]. Mimo dominacji metod dyskontowych w praktyce często stosowana jest również metoda okresu zwrotu PP – *Payback Period* [Graham, Harvey, 2001]. Badania K. Bennouna, G. Meredith, T. Marchant wskazują, że nawet blisko 79% badanych firm ciągle używa tego narzędzia

[Bennouna i inni, 2010]. Wydaje się, że metoda ta zawdzięcza swoją popularność przede wszystkim prostocie i łatwości interpretacji uzyskanych wyników.

Kwestia przejrzystości samej metody, jak i łatwości interpretacji wyników otrzymanych w efekcie zastosowania danego narzędzia analitycznego wydaje się być zagadnieniem wyjątkowo istotnym. Decydenci muszą znać nie tylko sposób kalkulacji danej miary, ale przede wszystkim rozumieć wyniki uzyskane w efekcie przeprowadzenia danej analizy [Merchant, 2006]. Bez prawidłowego zrozumienia istoty narzędzia oraz wyników prowadzonych narzędzi nie można podjąć trafnej decyzji inwestycyjnej.

Ocena projektów inwestycyjnych za pomocą obrotu granicznego

Koncepcja obrotu granicznego, który umożliwia uzyskanie w zakładanym okresie oczekiwanej stopy, jest połączeniem pięciu narzędzi wykorzystywanych w analizie finansowej. W skład nich wchodzi: ● próg rentowności ● zysk ekonomiczny (ekonomiczna wartość dodana) ● wartość bieżąca netto ● zdyskontowany okres zwrotu ● wartość bieżąca renty okresowej.

Próg rentowności to wielkość sprzedaży (w ujęciu ilościowym lub wartościowym), przy której koszty przedsiębiorstwa pokrywane są przez przychody. W najprostszym sposobie można go wyznaczyć, wykorzystując formułę:

$$BEP_w = \frac{FC}{M\%} \quad (1)$$

gdzie:

BEP_w – próg rentowności wartościowy,
 FC – koszty stałe bez uwzględnienia amortyzacji,
 $M\%$ – procentowa marża brutto, liczona jako różnica pomiędzy przychodami a kosztami zmiennymi odniesiona do wartości przychodów.

Przekroczenie progu rentowności sprawia, że uzyskane przychody pozwalają na pokrycie całkowitych kosztów operacyjnych ponoszonych w danym okresie. Kalkulacja progu rentowności zgodnie ze wzorem 1 nie prowadzi do uzyskania informacji przydatnej w ocenie projektów inwestycyjnych, pomija bowiem nakłady inwestycyjne (związane z zakupami aktywów trwałych oraz kapitałem obrotowym netto), jak również zagadnienia związane z kosztem pozyskiwanego kapitału. Obszary te uwzględnia koncepcja zysku ekonomicznego, szerzej opisywanego w literaturze przedmiotu jako ekonomiczna wartość dodana (EVA – *Economic Value Added*) [Maćkowiak, 2009]. Jej wartość można wyznaczyć za pomocą wzoru:

$$EVA = NOPAT_t - [WACC_t \times CI_{t-1}] \quad (2)$$

gdzie:

$NOPAT$ – zysk operacyjny po opodatkowaniu,
 $WACC$ – średni ważony koszt kapitału, oczekiwana przez udostępniających kapitał stopa zwrotu,
 CI – zainwestowany kapitał.

Wartość zysku operacyjnego po opodatkowaniu jest obliczana według wzoru 3:

$$NOPAT = (P \times M\% - FC - A) \times (1 - T) \quad (3)$$

gdzie:

P – przychody,
 A – koszty amortyzacji,
 T – stopa podatkowa.

Osiągnięcie dodatniego zysku ekonomicznego oznacza, że w danym okresie przychody ze sprzedaży pokryły nie tylko koszty działalności operacyjnej, ale również zapewniły stopę zwrotu wymaganą przez wszystkich kapitałodawców finansujących zakup aktywów.

Za podstawową miarę oceny opłacalności projektów uważa się wartość bieżącą netto (NPV – *Net Present Value*). Wzór ogólny obliczania wartości aktualnej netto przyjmuje następującą postać:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{FCF_t}{(1+i)^t} \quad (4)$$

gdzie:

FCF – wolne przepływy pieniężne (gotówka wypracowana przez przedsięwzięcie, którą inwestorzy mogą swobodnie dysponować),

i – oczekiwana przez inwestorów stopa zwrotu,
 n – kolejny numer okresu, dla którego są dokonywane obliczenia.

Z punktu widzenia wzrostu wartości przedsiębiorstwa powinny być realizowane przedsięwzięcia, dla których NPV jest dodatnia, co oznacza, że wartość bieżąca wpływów jest wyższa od wartości bieżącej wydatków.

Literatura przedmiotu [Fernandez, 2007] wskazuje, że istnieje dziewięć technik kalkulacji nadwyżek finansowych oraz stóp dyskontowych, które poprawnie zastosowane powinny dać identyczną wartość aktualną netto z projektu. Metody te obejmują zarówno kalkulację bazującą na przyszłych ekonomicznych wartościach dodanych, jak i na przyszłych wolnych przepływach pieniężnych dla wszystkich stron finansujących (*Free Cash Flow for Firm*), które oblicza się według wzoru 5:

$$FCFF = NOPAT + A - \Delta W - I + RV \quad (5)$$

gdzie:

ΔW – nakłady na kapitał obrotowy,

I – nakłady na majątek trwały,

RV – oczekiwana wartość po opodatkowaniu odprzedaży środków trwałych i likwidacji kapitału obrotowego uzyskana po zakończeniu projektu.

W praktyce wielu analityków uzyskuje dodatnią wartość NPV, znacząco wydłużając okres, w którym dokonuje obliczeń. Tego typu działania wzbudzają nieufność, np. banków, które chciałyby, aby wartość bieżąca netto wskazywała na opłacalność inwestycji w okresie, na który został udzielony kredyt. W celu ustalenia czasu, w którym nakłady inwestycyjne się zwrócą, zapewniając określoną stopę zwrotu, można wyznaczyć zdyskontowany okres zwrotu (DPP – *Discounted Payback Period*). Jego istotę oddaje formuła:

$$\sum_{t=0}^z \frac{FCFF_t}{(1+i)^t} = 0 \quad (6)$$

gdzie:

z – zdyskontowany okres zwrotu.

Analizując opłacalność realizacji poszczególnych projektów, wyznaczyć można wartość wszystkich opisanych miar, przy czym najważniejszą z nich jest NPV.

Próg rentowności, ekonomiczną wartość dodaną, wartość bieżącą netto i zdyskontowany okres zwrotu można połączyć w jeden wzór, który pozwala wyznaczyć wielkość nazwaną przez nas obrotem granicznym.

Zakłada się, że przy gromadzeniu danych na temat inwestycji udało się określić:

- wielkość kapitału potrzebnego do sfinansowania nakładów inwestycyjnych związanych z aktywami obrotowymi i kapitałem obrotowym netto (CI);
- koszty stałe przedsiębiorstwa (FC);
- wypracowywaną marżę brutto, czyli relację zysku ze sprzedaży do przychodów ($M_{\%}$);
- czas, w którym poniesione nakłady powinny zostać zrównoważone przez wpływy z projektu (n);
- średni ważony koszt kapitału (WACC);
- stopę podatku dochodowego (T);
- oczekiwaną wartość po opodatkowaniu odprzedaży środków trwałych i likwidacji kapitału obrotowego uzyskaną po zakończeniu projektu (RV);
- wartość rocznej amortyzacji (A).

Przychody ze sprzedaży, przy których w danym okresie nakłady na realizację inwestycji i wartość bieżąca (BEP_E) powstających dzięki niej przepływów pieniężnych będą równe, można wyznaczyć za pomocą formuły:

$$BEP_E = \frac{FC + A + \frac{\left(CI - \frac{RV}{(1+WACC)^n}\right) \times \frac{WACC}{1 - (1+WACC)^{-n}}}{(1-T)}}{M_{\%}} \quad (7)$$

Konstrukcja wzoru 7 bazuje na założeniu, że w ramach projektu konieczne będzie ponoszenie nakładów odtworzeniowych o wartości równej kosztom amortyzacji.

Poprawność przedstawionej formuły można zilustrować prostym przykładem. Załóżmy, że inwestor zamierza zainwestować 10 mln PLN w działkę i znajdującą się na niej halę produkcyjną. Do prowadzenia działalności potrzebuje również kapitał obrotowy netto w wysokości 0,5 mln PLN, przez co potrzebny do realizacji inwestycji kapitał (CI) wynosi co najmniej 10,5 mln PLN. Udało się go zgromadzić, przy czym średni ważony koszt kapitału (WACC) ustalono na poziomie 12%. Przedsięwzięcie wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów stałych bez uwzględnienia amortyzacji (FC) w wysokości 1,5 mln PLN rocznie, a średnia procentowa marża brutto ($M_{\%}$) wyniesie najprawdopodobniej 25%. Planuje się również, że roczne koszty amortyzacji wyniosą około 2 mln PLN. Firma płaci podatek dochodowy (T) na poziomie 19%. Z przeprowadzonych szacunków wynika, że po pięciu latach, kiedy inwestor zamierza zakończyć działalność i sprzedać zgromadzone aktywa, wartość rynkowa majątku po opłaceniu podatków wyniesie około 6 mln PLN. Zakłada się, że inwestycja powinna się zwrócić w ciągu 5 lat, a przychody zapewniające realizację planów wynoszą 23,72 mln PLN. Wynik ten uzyskano, podstawiając dane do wzoru 7:

Tab. 1. Kalkulacja wartości NPV prezentowanego projektu przy założeniu osiągnięcia przychodów na poziomie obrotu granicznego

n	0	1	2	3	4	5
P		23,72	23,72	23,72	23,72	23,72
M%		25%	25%	25%	25%	25%
- FC		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
- A		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
= NOPAT		1,97	1,97	1,97	1,97	1,97
+ A		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
- WCI	0,50					
- I	10,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
+ RV						6,00
= FCFE	-10,50	1,97	1,97	1,97	1,97	7,97
WACC	12,0%					
DFCFE	-10,50	1,76	1,57	1,40	1,25	4,52
Cum DFCFE	-10,50	-8,74	-7,17	-5,77	-4,52	0,00
IRR	12%					
NPV	0,00					

Źródło: opracowanie własne.

$$BEP_E = \frac{1,5 + 2,0 + \frac{\left(10,5 + \frac{6}{(1+0,12)^5}\right) \times \frac{0,12}{1 - (1+0,12)^{-5}}}{(1-0,19)}}{0,25}$$

$$BEP_E = 23,72$$

Uzyskany wynik oznacza, że w efekcie realizacji projektu dającego średnie przychody na poziomie 23,72 mln PLN w okresie najbliższych pięciu lat, kapitałodawcy otrzymają zwrot zainwestowanych środków oraz dodatkowo stopę zwrotu na poziomie 12% w skali roku.

W tabeli 1 zaprezentowano kalkulację wartości wolnych przepływów dla wszystkich stron finansujących oraz wartość aktualną netto prezentowanego projektu przy założeniu, że wartość obrotów będzie zgodna z poziomem obrotów granicznych. W tym celu użyto wzorów 4 i 5.

$$NPV_{12\%} = -10,5 + \frac{1,97}{(1+12\%)^1} + \frac{1,97}{(1+12\%)^2} + \frac{1,97}{(1+12\%)^3} + \frac{1,97}{(1+12\%)^4} + \frac{7,97}{(1+12\%)^5}$$

$$NPV_{12\%} = 0$$

Jak już wspomniano, zastosowanie wzoru 7 skutkuje przyjęciem założenia, że w każdym roku projekcji nakłady odtworzeniowe równają się wartości amortyzacji. Podejście takie nie jest jednak prawidłowe w sytuacji, gdy charakterystyka projektu nie wskazuje na konieczność ponoszenia nakładów odtworzeniowych. W takim przypadku finalna formuła kalkulacji obrotu granicznego przyjmuje następującą postać:

$$BEP_{EA} = \frac{FC + \frac{\left(CI - \frac{RV}{(1+WACC)^n}\right) \times \frac{WACC}{1 - (1+WACC)^{-n}} - A \times T}{(1-T)}}{M_{\%}} \quad (8)$$

Tab. 2. Kalkulacja wartości NPV przy założeniu osiągnięcia przychodów na poziomie obrotu granicznego i braku dodatkowych inwestycji

<i>n</i>	0	1	2	3	4	5
<i>P</i>		13,84	13,84	13,84	13,84	13,84
<i>M%</i>		25%	25%	25%	25%	25%
- <i>FC</i>		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
- <i>A</i>		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
= <i>NOPAT</i>		-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
+ <i>A</i>		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
- <i>WCI</i>	0,50					
- <i>I</i>	10,00					
+ <i>RV</i>						6,00
= <i>FCFF</i>	-10,50	1,97	1,97	1,97	1,97	7,97
<i>WACC</i>	12,0%					
<i>DFCF</i>	-10,50	1,76	1,57	1,40	1,25	4,52
<i>Cum DFCF</i>	-10,50	-8,74	-7,17	-5,77	-4,52	0,00
<i>IRR</i>	12,0%					
<i>NPV</i>	0,00					

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zaprezentowano rozwiązanie przedstawionego wcześniej przykładu przy założeniu, że realizacja projektu nie będzie wiązać się z koniecznością ponoszenia nakładów odtworzeniowych:

$$BEP_{EA} = \frac{1,5 + \frac{(10,5 + \frac{6}{(1+0,12)^5}) \times \frac{0,12}{1 - (1+0,12)^{-5}} - 2 \times 0,19}{(1-0,19)}}{0,25}$$

$$BEP_E = 13,84$$

Podsumowanie

Zaprezentowana metoda pozwala w szybki sposób wyznaczyć skalę obrotów, przy których przedsięwzięcie będzie opłacalne, pokrywając nie tylko koszty operacyjne, ale również te, które są związane z wynagrodzeniem dla inwestorów. Nie jest oczywiście pozbawiona wad i przyjmuje wiele uproszczeń, np. o stałości przyszłych przychodów. Tym niemniej w stosunkowo szybki sposób pozwala zorientować się, czy dane przedsięwzięcie ma szansę bycia opłacalnym w danym horyzoncie czasowym. Stosowanie tej techniki w praktyce gospodarczej może ułatwić również komunikację pomiędzy analitykami finansowymi a decydentami, często niemającymi wiedzy z zakresu metod oceny projektów inwestycyjnych, ponieważ obrót graniczny, w przeciwieństwie do klasycznego NPV, jest łatwo przeliczalny na miary fizyczne. Jednocześnie formuła umożliwia dalsze analizy, np. badanie wrażliwości na zmianę przyjmowanych założeń.

dr Bartłomiej Cegłowski
dr Paweł Mielcarz
Katedra Finansów

Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie

PRZYPISY

¹⁾ Pod nazwami „próg tworzenia wartości” lub *financial break-even point*.

²⁾ W latach 90. ub. wieku firma Stern Stewart wdrożyła systemy zarządzania oparte na EVA w ponad 700 przedsiębiorstwach (zob. www.sternstewart.com/?content=history&p=1990s).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BENNOUNA K., MEREDITH G.G., MARCHANT T., *Improved Capital Budgeting Decision Making: Evidence from Canada*, „Management Decision” 2010, vol. 48, no. 2.
- [2] GRAHAM J.R., HARVEY C.R., *The Theory and Practice of Finance: Evidence from the Field*, „Journal of Financial Economics” 2001, vol. 60.
- [3] JOG V.M., ASHWANI K.S., *Capital Budgeting Practices in Corporate Canada*, „Financial Practice and Education” 1995, vol. 5, no. 2.
- [4] FERNANDEZ P., *Valuing Companies by Cash Flow Discounting: Ten Methods and Nine Theories*, „Managerial Finance” 2007, vol. 33, no. 11.
- [5] MAĆKOWIAK E., *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa 2009.
- [6] MERCHANT K.A., *Measuring General Managers' Performances Market, Accounting and Combination-of-Measures Systems*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2006, vol. 19, no. 6.
- [7] NITA B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [8] OSTASZEWSKI J., CICIRKO T., KREZMAŃSKA-GIGOL K., RUSSEL P., *Finanse spółki akcyjnej*, Difin, Warszawa 2009.
- [9] RYAN P.A., RYAN G.P., *Capital Budgeting Tools of the Fortune 1000*, „Journal of Business and Management” 2002, vol. 8, no. 4, www.sternstewart.com/?content=history&p=1990s

Application of Breakeven Revenue Concept in Assessment of Projects That Add to Company Value

Despite the fact that the literature of finance comprehensively describes the issue of financial analysis of investment projects, some problems still occur in real life when making an attempt to implement the theory into practice. There are several reasons that may lead to such situations. For methodologies classified as preliminary analysis (e.g. payback period), simplifications going too far are often highlighted. In turn, more advanced methods (e.g. NPV or EVA) require the knowledge of cash flow projections and discounting. In this article, the authors present a method they developed that allows its user to take the advantages of presented tools and to determine, using one formula, an easy-to-interpret amount of revenues for which NPV equals 0, i.e. the finance providers are to earn the return on investment they expect.

Ochrona środowiska. Polska na tle krajów UE i OECD

Wojciech Jarecki

Wprowadzenie

Koncepcją, która zyskała w ostatnich latach na popularności, jest zrównoważony rozwój. Myślą przewodnią powstania tej koncepcji było dostrzeżenie konieczności wzrostu świadomości ludzi, w tym przedsiębiorców, pracowników administracji publicznej itd., związanej z konsekwencjami dla środowiska, wynikającymi z rozwoju gospodarczego. Rozwój ten nie uwzględniał bowiem w wystarczającym stopniu zagrożeń dla środowiska i społeczeństwa, co mogło być szczególnie niebezpieczne dla przyszłych pokoleń. Dlatego też w raporcie ONZ (tzw. Brundtland's Report) wskazano pożądane kierunki rozwoju gospodarki i społeczeństwa oraz zdefiniowano zrównoważony rozwój jako „zaspokajanie potrzeb obecnych pokoleń, bez naruszenia możliwości przyszłych pokoleń do zaspokajania swoich potrzeb” [cyt. za Witek-Crabb, 2005, s. 561]. Definicję tę później częściowo zmieniano, podążając w kierunku określenia zakresu oraz drogi, po jakiej ma się dokonywać zaspokojenie potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń. Wskazano na konieczność godzenia w rozwoju świata trzech celów: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego (Burchard-Dziubińska, 1994; Piontek, 1999; „Monitor Polski”, 1995).

Na przełomie XX i XXI wieku pojęcie zrównoważonego rozwoju bardzo zyskało na popularności i zaczęto je upowszechniać też w innych zakresach. Zaczęto coraz częściej mówić o zrównoważonym rozwoju miast i gmin, a także przedsiębiorstw. Pojawiły się też propozycje sposobów realizacji założeń zrównoważonego rozwoju, szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw. Do tych propozycji można zaliczyć szersze podjęcie zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, problematyką interesariuszy, etyką biznesu [Klimczak, 2002; Rybak, 2004].

W Polsce od przełomu lat 80. i 90. ub. wieku, czyli rozpoczęcia przechodzenia z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, coraz bardziej zaczęto zwracać uwagę na ochronę środowiska. Podczas obrad „Okragłego Stołu” w 1989 r. została opracowana, a przyjęta przez rząd w kolejnym roku, „Polityka Ekologiczna Państwa”. Dokument ten wprowadzono w życie Uchwałą Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 10 maja 1991 r.

Polską politykę ochrony środowiska określają dokumenty pod tytułem „Polityka Ekologiczna Państwa”. Dla badanego w niniejszym artykule okresu obowiązywał dokument zatytułowany „II Polityka Ekologiczna Państwa” opracowany w latach 1999–2000¹⁾. Zostały w nim sformułowane cele główne i szczegółowe. Za

cele główne przyjęto: ● zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego kraju, dostępności zasobów przyrodniczych oraz bezpieczeństwa istniejącej infrastruktury społecznej ● wdrożenie modelu rozwoju pozwalającego na skuteczne zarządzanie dobrami przyrody tak, aby skala ich wykorzystywania nie stanowiła zagrożenia dla ich jakości i trwałości ● wytyczenie podstaw dla strategii zrównoważonego rozwoju kraju.

Mając powyższe na uwadze, w artykule podjęto się porównania danych dotyczących Polski z innymi krajami Unii Europejskiej i OECD w zakresie wybranych elementów ochrony środowiska. Dobór elementów wynikał z ich wagi dla działań na rzecz środowiska. Dlatego też przeanalizowano wielkość produkcji energii odnawialnej, wielkość obszarów chronionych w poszczególnych krajach, ilość odpadów i wielkość wydatków na ochronę środowiska. Postawiono tezę, że w Polsce następuje poprawa jakości stanu środowiska, ale mimo to stan jest nadal niezadowalający i wymaga dalszych działań w tym zakresie.

Porównania międzynarodowe w zakresie ochrony środowiska

Porównywanie Polski do innych krajów umożliwi szersze spojrzenie na kwestię ochrony środowiska w Polsce i pokaże jednocześnie pożądane i możliwe kierunki zmian. Dlatego też w kolejnych tabelach (tabele 1–4) przedstawiono dane dotyczące najważniejszych zagadnień związanych z ochroną środowiska w porównaniu międzynarodowym, z wyszczególnieniem Polski.

W Unii Europejskiej nastąpił w latach 2000–2008 wzrost produkcji energii odnawialnej ogółem, w tym z biomasy i spalania odpadów (o około 30%), z geotermii (o około 60%) i przy wykorzystaniu wiatru (o ponad 500%). Spadła natomiast produkcja energii z wykorzystania wody (o około 5%), co wiąże się prawdopodobnie ze spadkiem poziomów wód w rzekach w krajach, które do tego celu wykorzystywały rzeki. W Polsce wzrasta dosyć dynamicznie produkcja energii ze źródeł odnawialnych. W latach 2000–2008 nastąpił wzrost produkcji energii z biomasy i spalania odpadów o około 50%, czyli szybciej niż średnio w całej Unii Europejskiej. Jest to jednocześnie największe źródło energii odnawialnej zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej. Silnie wzrasta też w Polsce wytwarzanie energii geotermalnej i wiatrowej, a w niewielkim stopniu – wodnej.

Najwięcej energii z biomasy i spalania odpadów wytwarzają Niemcy (ponad 23 mln ton o.e.), Francja (prawie 14 mln ton o.e.), Szwecja (prawie

Tab. 1. Produkcja energii odnawialnej według źródeł w latach 2000 i 2008 (w tys. ton oleju ekwiwalentnego – tys. ton o.e.)

Kraje	Z biomasy i spalania odpadów		Geotermia		Wodna		Wiatrowa	
	2000	2008	2000	2008	2000	2008	2000	2008
UE 27	61 826	102 315	3419	5778	30 374	28 147	1913	10 165
Belgia	671	1704	2	3	39	35	1	55
Bulgaria	550	711	0	33	230	243	0	10
Czechy	444	2256	-	-	151	174	0	21
Dania	1687	2528	3	21	3	2	365	596
Niemcy	6849	23 473	10	246	1869	1801	804	3489
Estonia	512	742	-	-	0	2	0	11
Grecja	946	970	2	17	318	285	39	149
Hiszpania	4035	5567	8	8	2534	2021	406	2769
Francja	10 832	13 651	124	114	5822	5524	7	489
Irlandia	141	224	0	4	73	83	21	207
Włochy	1572	4451	3103	4960	3812	3579	48	418
Łotwa	1150	1509	-	-	242	267	0	5
Litwa	627	837	0	1	29	35	0	11
Węgry	415	1520	86	96	15	18	18	0
Holandia	1842	2733	0	2	12	9	71	366
Austria	3005	4699	23	39	3598	3263	6	173
Polska	3625	5186	3	13	181	185	0	72
Portugalia	2770	3143	49	185	974	585	14	495
Rumunia	2763	3914	7	25	1271	1479	0	0
Słowenia	458	490	-	-	330	345	-	-
Słowacja	100	697	0	11	406	347	0	1
Finlandia	6474	7677	-	-	1261	1471	7	22
Szwecja	8238	9931	-	-	6757	5939	39	172
Wielka Brytania	2069	3620	1	1	437	444	81	610
Chorwacja	374	405	0	3	505	448	0	3
Turcja	6546	4855	684	1151	2655	2861	3	73
Islandia	2	2	1758	2630	547	627	0	0
Norwegia	1349	1305	-	-	11 945	11 999	3	79
Szwajcaria	997	1863	91	193	3167	3099	0	2

Źródło: *Ochrona środowiska 2010*, GUS, Warszawa 2010, s. 520.

10 mln ton o.e.). Polska w 2008 r. miała pod tym względem 6. miejsce w Unii Europejskiej. Pozostałe źródła stanowią w Polsce niecałe 5% energii odnawialnej ogółem.

Warto zwrócić uwagę, że najwięcej energii odnawialnej z geotermii mają Włochy (prawie 5 mln ton o.e., czyli więcej niż z biomasy), Islandia (ponad 2,6 mln ton o.e. i jest to jej główne źródło wytwarzania energii odnawialnej) i Turcja (prawie 1,2 mln ton o.e.).

Najwięcej energii z wody uzyskuje się w Norwegii (prawie 12 mln ton o.e. i jest to jej główne źródło energii odnawialnej), w Szwecji (prawie 6 mln ton o.e.), Francji (ponad 5,5 mln ton o.e.) i we Włoszech (3,6 mln ton o.e.).

Z kolei najwięcej energii wiatrowej uzyskuje się w Niemczech (prawie 3,5 mln ton o.e.), Hiszpanii (2,8 mln ton o.e.), Danii i Wielkiej Brytanii (po około 0,6 mln ton o.e.) oraz Francji i Portugalii (około 0,5 mln ton o.e.).

Warto zwrócić uwagę na duże dysproporcje między krajami w produkcji energii odnawialnej z różnych źródeł. Polska, poza wykorzystaniem biomasy, słabo wykorzystuje pozostałe źródła.

Innym miernikiem dbałości o ochronę środowiska może być powierzchnia obszarów chronionych. Dane dotyczące tego zagadnienia w krajach OECD zostały przedstawione w tabeli 2.

Ponad 12% powierzchni krajów OECD to obszary chronione (tabela 2). Największą procentowo powierzchnię obszarów chronionych mają Niemcy (prawie 56%), Szwajcaria (prawie 29%), Polska (ponad 28%), Austria (28%), Stany Zjednoczone

i Nowa Zelandia (po prawie 20%). Najmniejszą procentowo powierzchnię mają natomiast: Irlandia (niecały 1%), Dania (2%), Grecja (niecałe 3%), Belgia (ponad 3%), Korea i Turcja (niecałe 4%). Polska należy zatem do krajów o bardzo wysokim odsetku powierzchni chronionej, co zapewne sprzyja jakości środowiska.

Kolejnym ważnym miernikiem dbałości o środowisko jest ilość wytwarzanych, składowanych i spalanych odpadów (tabela 3).

Średnio w Unii Europejskiej w 2008 r. zostało wytworzonych 524 kg odpadów na mieszkańca i jest to poziom w zasadzie taki sam, jak w 2000 r., co jest zjawiskiem dosyć pozytywnym, gdy uwzględni się wzrost gospodarczy. Najwięcej odpadów wytworzono w 2008 r. w Danii (ponad 800 kg na mieszkańca), w Szwajcarii (ponad 740 kg), w Irlandii (ponad 730 kg), w Luksemburgu (ponad 700 kg) i na Cyprze (700 kg). Najmniej natomiast w Czechach (niecałe 310 kg na mieszkańca), w Polsce (320 kg), na Słowacji i Łotwie (około 330 kg). Różnice między krajami są zatem bardzo duże, przy czym najwięcej odpadów wytwarzają kraje bardziej rozwinięte. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej wytwarzają stosunkowo mało odpadów w przeliczeniu na mieszkańca danego kraju.

Ważną kwestią jest to, co dzieje się z odpadami wytwarzanymi. Szkodliwe dla środowiska jest ich składowanie. W Unii Europejskiej w 2000 r. składowano ponad 50% odpadów, ale w 2008 r. już tylko niecałe 40%. W Polsce w 2000 r. składowano prawie 100%, a w 2008 r. ponad 70% (228 kg na mieszkańca). Zmiana jest korzystna, ale odsetek i ilość składowanych odpadów jest jeszcze bardzo duża.

Tab. 2. Obszary chronione w krajach OECD w procencie powierzchni kraju w 2009 r.

Kraj	Procent powierzchni kraju
OECD	12,4
Kanada	6,7
Meksyk	8,6
Stany Zjednoczone	19,5
Japonia	8,0
Korea	3,8
Australia	13,0
Nowa Zelandia	19,5
Austria	28,0
Belgia	3,3
Republika Czeska	15,8
Dania	2,0
Finlandia	8,2
Francja	11,8
Niemcy	55,7
Grecja	2,8
Węgry	8,9
Islandia	5,6
Irlandia	0,5
Włochy	12,5
Holandia	15,6
Norwegia	4,6
Polska	28,1
Portugalia	4,9
Słowacja	25,2
Hiszpania	7,7
Szwecja	9,2
Szwajcaria	28,7
Turcja	3,9
Wielka Brytania	18,3

Źródło: *Ochrona środowiska 2010*, GUS, Warszawa 2010, s. 535; Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

Średnio na mieszkańca składowano w Unii Europejskiej 207 kg odpadów w 2008 r., a w 2000 r. 288 kg. Największa ilość składowanych odpadów w kg na mieszkańca w 2008 r. była na Cyprze (ponad 670 kg), w Bułgarii i Irlandii (po 440 kg) oraz w Islandii (380 kg), najmniejsza natomiast w Szwajcarii (1 kg), Niemczech (3 kg), Holandii (7 kg), Szwecji (15 kg), Austrii (19 kg). Różnice w ilości składowanych odpadów są zatem bardzo duże. Kraje wysoko rozwinięte składają ich niewielkie ilości²⁾. Częściowo wynika to z wykorzystania w tych krajach mało szkodliwych dla środowiska technologii spalania odpadów, a częściowo zapewne z eksportu. Odsetek spalanych odpadów wzrósł w latach 2000–2008 o około 30% i w 2008 r. wyniósł 102 kg na mieszkańca UE (czyli około 20% odpadów wytworzonych). Najwięcej odpadów w przeliczeniu w kg na mieszkańca spalono w Danii (ponad 430 kg, czyli ponad połowę odpadów wytworzonych), Szwajcarii (ponad 370 kg, czyli połowę z wytworzonych), w Luksemburgu i Szwecji (po około 250 kg). Najmniej odpadów spala się w Bułgarii, Grecji, Rumunii, na Cyprze, Litwie i w Turcji (po 0%), na Łotwie i w Estonii (po 1 kg) i w Polsce (2 kg). Ilość i odsetek spalanych odpadów związany jest zatem również ze stopniem rozwoju gospodarczego. Kraje najlepiej rozwinięte, wyposażone w nowoczesne technologie i spalarnie, spalają zdecydowanie więcej odpadów.

W analizie mierników związanych z ochroną środowiska nie może zabraknąć aspektów czysto ekonomicznych, czyli w szczególności wielkości wydatków publicznych na ochronę środowiska (tabela 4).

Tab. 3. Odpady komunalne w latach 2000 i 2008 (w kg na mieszkańca)

Kraj	Wytwarzane		Składowane		Spalane	
	2000	2008	2000	2008	2000	2008
UE 27	523	524	288	207	79	102
Belgia	476	493	73	25	154	165
Bułgaria	516	467	399	440	0	0
Czechy	334	306	282	218	31	34
Dania	665	802	67	35	352	433
Niemcy	643	581	165	3	133	193
Estonia	440	515	438	248	0	1
Grecja	408	453	372	347	0	0
Hiszpania	662	575	339	327	37	53
Francja	516	543	220	193	169	172
Irlandia	603	733	554	440	0	19
Włochy	509	561	385	276	39	69
Cypr	680	770	613	672	0	0
Łotwa	270	331	258	310	0	1
Litwa	363	407	344	367	0	0
Luksemburg	658	701	138	131	284	248
Węgry	445	453	376	333	34	39
Holandia	616	622	57	7	190	203
Austria	581	601	196	19	65	163
Polska	316	320	310	228	0	2
Portugalia	472	477	338	307	96	91
Rumunia	355	382	294	287	0	0
Słowenia	513	459	402	341	0	7
Słowacja	254	328	196	250	39	29
Finlandia	503	522	306	265	52	90
Szwecja	428	515	98	15	164	250
Wielka Brytania	578	565	469	308	42	55
Turcja	458	428	357	356	0	0
Islandia	466	555	351	380	57	54
Norwegia	615	490	336	88	90	184
Szwajcaria	657	741	40	1	320	371

Źródło: *Ochrona środowiska 2010*, GUS, Warszawa 2010, s. 528; Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

Najwyższe wydatki (w % PKB) na ochronę środowiska w wymienionych krajach w 2007 r. były w Danii (1,1%), we Włoszech i na Litwie (po około 0,7%) i w Słowenii (0,6%), najniższe natomiast w Estonii i na Słowacji (po około 0,2%), na Węgrzech, w Szwecji i we Francji (po około 0,3%), w Czechach, Finlandii, Turcji, Polsce (po około 0,4% PKB). Warto dodać, że w Polsce wydatki te miały charakter głównie inwestycyjny i spadły w stosunku do 2000 r. (o ponad 0,3 punktu procentowego).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza danych statystycznych pozwala pozytywnie zweryfikować postawioną tezę. W Polsce następuje poprawa jakości środowiska, co przejawia się wzrostem produkcji energii odnawialnej ze wszystkich analizowanych źródeł, szczególnie z biomasy i spalania odpadów. Występuje też bardzo duża powierzchnia obszarów chronionych (28% powierzchni Polski). Poza tym, w Polsce, w stosunku do innych krajów, wytwarzanych jest mało odpadów, natomiast w stosunku do innych krajów w Polsce jest ich bardzo dużo składowanych, a mało jest spalanych. Mała jest też w stosunku do innych krajów produkcja energii geotermalnej, wodnej i wiatrowej³⁾. Biorąc pod uwagę aspekt finansowy, to w Polsce są stosunkowo niskie wydatki budżetowe na ochronę środowiska.

Przedstawione dane pokazują jednak pozytywne tendencje w ochronie środowiska w Polsce.

dr Wojciech Jarecki

Katedra Mikroekonomii

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

¹⁾ Będący realizacją ustaleń ustawy z 2001 r. „Prawo ochrony środowiska” (Dz. U. nr 62, poz. 627 i nr 115, poz. 1129) oraz z 2002 r. (Dz. U. nr 74, poz. 676, nr 113, poz. 984 i nr 153, poz. 1271), która z art. 13–16 wprowadza obowiązek przygotowania i aktualizowania co 4 lata polityki ekologicznej państwa. Zob. *Polityka Ekologiczna Państwa na lata 2003–2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007–2010*, Warszawa 2002.

²⁾ W swoim kraju.

³⁾ Pozostaje tu jednak do analizy kwestia wysokich kosztów wytwarzania, np. energii wiatrowej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BURCHARD-DZIUBIŃSKA M., *Wdrażanie koncepcji ekorozwoju przez polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, w: *Wdrażanie polityki ekorozwoju*, ESES i ZN Oddział Polski, Kraków 1994.
[2] Dz. U. nr 62, poz. 627 i nr 115, poz. 1129.
[3] Dz. U. nr 74, poz. 676, nr 113, poz. 984.
[4] Dz. U. nr 153, poz. 1271.

Tab. 4. Udział wydatków na ochronę środowiska (sektora publicznego) w % PKB w latach 2000 i 2007

Kraj	Wydatki ogółem		Wydatki inwestycyjne		Wydatki bieżące	
	2000	2007	2000	2007	2000	2007
Belgia	0,59	-	0,21	0,17	0,38	-
Bulgaria	0,32	0,50	0,12	0,26	0,20	0,24
Czechy	-	0,38	0,49	0,16	-	0,22
Dania	1,23	1,09	0,33	0,21	0,90	0,89
Niemcy	0,50	-	0,15	-	0,33	-
Estonia	0,27	0,16	0,24	0,09	0,03	0,07
Grecja	0,62	-	0,17	-	0,45	-
Hiszpania	0,17	-	0,1	-	0,07	-
Francja	0,31	0,34	0,08	0,10	0,23	0,24
Irlandia	0,52	-	0,18	-	0,34	-
Włochy	0,76	0,72	0,15	0,17	0,62	0,55
Łotwa	0,01	-	0	-	0,01	-
Litwa	0,10	0,65	0,07	0,41	0,03	0,24
Węgry	0,57	0,29	0,48	0,19	0,09	0,09
Austria	0,21	-	0,03	-	0,19	-
Polska	0,76	0,44	0,41	0,29	0,34	0,15
Portugalia	0,56	0,46	0,24	0,08	0,32	0,37
Rumunia	0,16	0,59	0,05	0,32	0,11	0,27
Słowenia	0,67	0,61	0,54	0,43	0,13	0,18
Słowacja	0,14	0,24	0,1	0,04	0,04	0,20
Finlandia	0,38	0,39	0,09	0,08	0,30	0,31
Szwecja	0,23	0,31	0,03	0,04	0,19	0,27
Turcja	0,29	0,41	0,18	0,13	0,11	0,28
Norwegia	0,70	0,49	0,15	0,13	0,55	0,36

Źródło: *Ochrona środowiska 2010*, GUS, Warszawa 2010, s. 542; Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

[5] KLIMCZAK B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

[6] *Ochrona środowiska w 2010 roku*, GUS, Warszawa 2010.

[7] PIONTEK F., *Górnictwo węgla kamiennego a kategoria efektywności i programowanie zrównoważonego rozwoju*, w: *Kompleksowe i szczegółowe problemy inżynierii środowiska. Ekonomia, organizacja, zarządzanie i marketing w przemyśle wydobywczym*, AGH, Komitet Górnictwa PAN, Ustroń 15–17 września 1995.

[8] *Polityka Ekologiczna Państwa na lata 2003–2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007–2010*, Warszawa 2002.

[9] RYBAK M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[10] WITEK-CRABB A., *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój*, w: H. BRDULAK (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa. 2005.

[11] *Uchwała Sejmu RP z 19 stycznia 1995 r. w sprawie polityki zrównoważonego rozwoju*, „Monitor Polski” 1995, nr 4, poz. 47.

[12] *Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o ochronie i kształtowaniu środowiska* (Dz. U. 1994, nr 49, poz.196, z późn. zm.).

Environmental Protection. Poland in Comparison with the EU Member States and OECD Member Countries

Sustainable development is an issue that has recently become particularly popular. A keynote of this concept involves noticing the necessity to improve awareness among people, including entrepreneurs, administrative staff, etc., about consequences arising from economic development to the environment. Since sustainable development is most often equated with environmental protection, the analysis covered a number of aspects, i.e. environmental protection in Poland compared to other countries. A thesis has been formulated, namely that environmental protection is subject to gradual improvement in Poland, yet it is still unsatisfactory and requires further actions in this scope.

Premia z tytułu kontroli w warunkach polskich

Dariusz Zarzecki, Katarzyna Byrka-Kita

Wprowadzenie

Zastosowanie premii i dyskont opiera się na przekonaniu, że oprócz czynników czysto ekonomicznych w wycenie należy rozpatrywać także grupę czynników związanych ze specyficzną sytuacją, w której dochodzi do wyceny, w rezultacie których określonej wielkości udział w firmie może być wart więcej lub mniej niż udział proporcjonalny (tzw. *pro rata interest*)¹⁾. Pratt i Niculita, definiując premię z tytułu kontroli, dowodzą, że jest to dodatkowa zapłata za przywilej posiadania ostatecznego głosu w trakcie podejmowania kluczowych decyzji²⁾. Z kolei w *Mergerstat Control Premium Study* zjawisko premii z tytułu kontroli jest opisywane w następujący sposób³⁾: „premia z tytułu kontroli stanowi dodatkowe wynagrodzenie powyżej wartości rynkowej mniejszościowego pakietu akcji, które jest skłonny zapłacić inwestor zainteresowany nabyciem pakietu akcji zapewniającego kontrolę w firmie”.

Na przykład 100 (100%) udziałów w firmie X zostało wycenionych na 10 PLN za sztukę (innymi słowy, wartość bazowa wyceny wyniosła 1000), bez uwzględnienia przepływów przynależnych tylko i wyłącznie właścicielowi dysponującemu kontrolą. Spółka ma dwóch udziałowców: udziałowca A, mającego 80% i udziałowca B, mającego 20% udziałów. W przypadku koncepcji wartości ekonomicznej wartość danego aktywu jest równa sumie oczekiwanych wolnych przepływów pieniężnych (po opodatkowaniu). Przepływy te mogą przybierać formę zysków lub określonych płatności umownych⁴⁾.

Udziałowiec A decyduje między innymi o pensjach, dywidendach, zmianach w strukturze finansowania i relacjach z dostawcami oraz dysponuje aktywami przedsiębiorstwa. Innymi słowy, to on determinuje poziom przepływów generowanych przez udziałowca mniejszościowego, a co za tym idzie wartość pakietu akcji znajdującego się w jego dyspozycji. W przypadku udziałowca mniejszościowego, gdy udziałowiec dysponujący kontrolą podejmie decyzję o niewypłacie dywidend lub o zwolnieniu z pracy udziałowca mniejszościowego, wówczas wspomniane przepływy przyjmą wartość równą zeru. W związku z tym wartość pojedynczego udziału w pakiecie A powinna być większa niż wartość udziałów w pakiecie B. Jeżeli w wycenie wartości bazowej nie uwzględniono przepływów przynależnych tylko i wyłącznie udziałowcom większościowym, wówczas należy zastosować premię z tytułu kontroli, która zgodnie z podanymi powyżej definicjami przyjmuje następującą postać:

$$CP = \frac{P_c - P_m}{P_m}$$

gdzie:

CP – premia z tytułu kontroli (*control premium*),

P_c – wartość pojedynczej akcji wchodzącej w skład pakietu kontrolnego,

P_m – wartość pojedynczej akcji wchodzącej w skład pakietu mniejszościowego.

Z kolei wartość dyskonta z tytułu udziałów mniejszościowych (*minority discount*) jest odwrotnością premii za pakiet kontrolny i obliczana jest na podstawie następującej formuły:

$$MID = 1 - \frac{1}{1+CP}$$

gdzie:

MID – dyskonto z tytułu udziałów mniejszościowych (*minority interest discount*).

W przypadku wyceny udziałów kontrolnych (udziałów A) należy uwzględnić premię z tytułu kontroli, natomiast udziały mniejszościowe B powinny zostać wycenione z dyskontem w porównaniu z udziałami A. Jeżeli przyjąć, że premia wynosi 20%, wówczas wartość pojedynczej akcji znajdującej się w dyspozycji A wyniosłaby 12 PLN. Ponieważ B nie ma pakietu kontrolnego, wartość udziałów mniejszościowych B byłaby równa wartości przed uwzględnieniem premii za kontrolę. Wartość udziału B można by też wycenić przez odjęcie 20% dyskonta z tytułu udziałów mniejszościowych od wartości pakietu kontrolnego. Wartość B stanowi 83% A, czyli 10 PLN.

Aplikacja premii z tytułu kontroli (dyskonta z tytułu udziałów mniejszościowych) w ramach różnych podejść do wyceny

Właściwe zastosowanie premii i dyskont w wycenie jest uzależnione od metody wyceny, na podstawie której została oszacowana wartość bazowa. Ponieważ różne metody wyceny wyrastają z różnych założeń oraz opierają się na różnych przesłankach, ich rezultaty mogą dawać wyniki w postaci różniących się od siebie znacząco poziomów wartości. Kwestią fundamentalną jest zrozumienie, jaka wartość została oszacowana w konsekwencji zastosowania określonej metody oraz dobranie adekwatnego do celu wyceny czynnika korygującego w postaci premii tudzież dyskonta. Co więcej, poprawne zdefiniowanie podstawy wyceny nie jest wystarczające, równie ważną kwestią jest właściwa interpretacja związków pomiędzy premią a wartością bazową. W niektórych przypadkach aplikacja premii z tytułu kontroli tudzież dyskonta nie budzi wątpliwości, niemniej jednak bywa, że ich zastosowanie budzi kontrowersje.

Najczęściej spotykaną w literaturze przedmiotu klasyfikacją metod wyceny przedsiębiorstw jest podział, ➔

Tab. 1. Porównanie wysokości premii z tytułu kontroli na rynku polskim i amerykańskim

Zbiory danych	Miara	Włącznie z ujemnymi premiami		Z wyłączeniem ujemnych premii	
		Liczba transakcji	Premia	Liczba transakcji	Premia
Premia z tytułu kontroli opublikowana w <i>Mergerstat Control Premium Study, 1st Quarter 2011</i>⁷⁾					
Premia dla transakcji krajowych	średnia	51	57,7%	49	60,8%
	mediana	51	41,0%	49	46,3%
Premia dla transakcji międzynarodowych	średnia	94	40,6%	76	56,4%
	mediana	94	23,5%	76	30,4%
Premia dla całej próby	średnia	145	46,6%	125	58,1%
	mediana	145	30,5%	125	34,1%
Premie oszacowane w ramach niniejszego badania⁸⁾					
Premia dla wszystkich transakcji analizowanych w ramach badań	średnia	197	2,17%	114	19%
	mediana	197	1,15%	114	9,2%
Premia dla wezwań	średnia	58	3,9%	47	9,98%
	mediana	58	3,5%	47	4,4%
Premia dla transakcji blokowych	średnia	139	1,43%	67	25,3%
	mediana	139	-0,67%	67	15,2%
Premia dla transakcji blokowych z transferem kontroli	średnia	34	16,88%	21	37,9%
	mediana	34	2,68%	21	14,6%
Premia dla transakcji blokowych z transferem kontroli i wezwań razem	średnia	92	8,73%	68	18,4%
	mediana	92	3,5%	68	5,39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Mergerstat Control Premium Study, 1st Quarter 2011*.

który został stworzony na podstawie kryterium, jakim jest podstawowe źródło informacji służące do wyznaczania wartości firmy, w ramach którego wyróżniane są następujące kategorie metod:

- podejście dochodowe, które bazuje na szczegółowych prognozach przyszłych dochodów – w przypadku zastosowania tej grupy metod oszacowana wartość bazowa może (w zależności od rodzaju dyskontowanych przepływów) dać rezultat zarówno w postaci wyceny udziałów kontrolnych, jak i mniejszościowych;
- podejście majątkowe, zasadzające się na szczegółowych szacunkach wartości poszczególnych obiektów majątku – u podstaw tej grupy metod leży założenie dotyczące możliwości swobodnego dysponowania danym aktywem, w związku z tym w konsekwencji zastosowania którejkolwiek metod z tej grupy jest otrzymywana wartość udziałów kontrolnych;
- podejście rynkowe, polegające na szacowaniu wartości firmy na podstawie porównań z wybranymi wskaźnikami (mnożnikami) występującymi na rynku lub transakcjami, które miały miejsce w przeszłości – w przypadku tej grupy metod zastosowanie premii tudzież dyskonta z tytułu udziałów mniejszościowych zależy od rodzaju wycenianej spółki (publiczna, niepubliczna) oraz od mnożnika, który został zastosowany w wycenie.

Podsumowując, powszechnie akceptowany oraz promowany przez American Society of Appraisers pogląd na temat zastosowania premii z tytułu posiadania kontroli lub dyskont zależy od metody wykorzystywanej do oszacowania wyjściowej wartości przedsiębiorstwa. Jeśli wartość bazowa została określona na podstawie metody uwzględniającej wartość kontroli, wówczas, gdy wyceniane są udziały mniejszościowe, konieczne jest zastosowanie dyskonta

z tytułu posiadania udziałów mniejszościowych. Z kolei w sytuacji, gdy zastosowana metoda wygenerowała w efekcie wartość udziałów mniejszościowych, będących w obrocie publicznym, a przedmiotem wyceny jest pakiet kontrolny, wówczas powinna zostać dodana premia z tytułu kontroli. Ogólnie rzecz ujmując, uważa się, że jakakolwiek metoda, która przy szacowaniu wartości opiera się na charakterystykach spółek giełdowych, generuje wartość porównywalnych udziałów mniejszościowych w sytuacji, gdyby były one dostępne w obrocie publicznym.

Wyniki badań empirycznych

Istnieje wiele ekonomicznych prawidłowości, które na polskim rynku kapitałowym nie zostały jeszcze zbadane i wymagają weryfikacji. Jednym z obszarów badawczych, które nie zostały w wystarczającym stopniu spenetrowane, jest właśnie kwestia premii z tytułu kontroli tudzież dyskonta wynikającego z posiadania udziałów mniejszościowych. W ramach prac nad projektem badawczym „Premia z tytułu kontroli na polskim rynku kapitałowym” poziom premii wyznaczono na podstawie transakcji zawartych w okresie 1991–2009⁹⁾. Przebadano:

- 34 481 transakcji blokowych w okresie – czerwiec 1996 – wrzesień 2009 r. oraz
- 532 wezwania w okresie – lipiec 1995 – kwiecień 2009 r., z czego 77 obserwacji zostało zidentyfikowanych w Cedule Giełdy Warszawskiej (lipiec 1995 – kwiecień 2001 r.), natomiast pozostałe 455 transakcji pochodziło bezpośrednio z zestawień otrzymanych od GPW.

Wyniki przedstawione w tabeli 1 dowodzą, że w warunkach rynku polskiego premie obliczone na podstawie wezwań są o wiele niższe niż w przypadku

Tab. 2. Przykłady zarejestrowanych w KDPW akcji uprzywilejowanych spółek z polskiego rynku kapitałowego

Nazwa spółki	Liczba akcji uprzywilejowanych na kontach uczestników bezpośrednich	Data przyjęcia akcji do KDPW
AGORA SA	4 281 600	1999-03-16
APATOR SA	7 774 492	1997-02-21
TRITON DEVELOPMENT SA	4 500 000	1998-06-25
ATM GRUPA SA	23 000 000	2003-12-23
NG2 SA	6 650 000	2004-11-29
DROZAPOL-PROFIL SA	12 600 000	2004-12-13
EMC INSTYTUT MEDYCZNY SA	1 500 038	2005-07-22
FARMACOL SA	2 000 000	1998-07-30
IMPEL SA	5 000 000	2003-12-29
ADVADIS SA	3 000 000	1998-02-16
NEONET SA	4 525 000	2005-07-18
PBG SA	3 740 000	2004-08-02
POLCOLORIT SA	32 332 113	2004-12-03
STALPRODUKT SA	2 799 300	1997-04-24
STALPROFIL SA	4 000 000	2000-02-02
TELL SA	2 116 625	2005-09-28
TUP SA	1 607 567	1998-11-25
VARIANT SA	1 000 000	2005-07-04
WILBO SA	3 099 960	1997-11-27

Źródło: Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych SA.

rynku amerykańskiego, a przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w niskiej konkurencyjności polskiego rynku kontroli, co przejawia się niewielką liczbą kontrzewzań oraz wrogich przejęć⁶⁾.

Problemem metodologicznym, który w istotny sposób utrudnia badanie premii z tytułu kontroli, zresztą nie tylko na polskim rynku, jest to, że przejęcie kontroli w spółce nie zawsze odbywa się w momencie, gdy przekraczany jest próg 50% na WZA. Stąd też uchwycenie momentu, gdy rzeczywiste przejmowana jest kontrola, nie powinno być diagnozowane w mechaniczny sposób⁹⁾, lecz poprzedzone analizą wielu informacji o charakterze jakościowym. Przede wszystkim należy tu pamiętać o fakcie, że Kodeks spółek handlowych przewiduje dwie podstawowe formy przyznania akcjonariuszom przywilejów w spółce akcyjnej:

- spółka może wydawać imienne akcje o szczególnych uprawnieniach (akcje uprzywilejowane), które to uprawnienia przechodzą na następcę prawnego akcjonariusza;
- szczególne uprawnienia o charakterze osobistym mogą zostać przyznane indywidualnie oznaczonemu akcjonariuszowi bezpośrednio na podstawie statutu, niemniej jednak w przypadku sprzedaży nie przechodzą one na nabywcę – stąd nigdy nie będą one przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży.

Należy dodatkowo pamiętać, że w przypadku spółek publicznych obowiązuje w Polsce zasada: jedna akcja równa się jeden głos. Wraz z wprowadzeniem w 2000 r. Kodeksu spółek handlowych (zastępującego wcześniejszy Kodeks handlowy) odebrano spółkom publicznym możliwość wydawania akcji uprzywilejowanych¹⁰⁾, jednakże jeszcze do czasu uchwalenia Ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach

publicznych (tj. do roku 2005), KDPW rejestrowała tego typu akcje. Podsumowując, można wprowadzić do publicznego obrotu akcje spółki, w której strukturze finansowania istnieją już akcje uprzywilejowane co do głosu, jednakże gdy spółka stanie się już publiczną, to nie może już emitować nowych akcji uprzywilejowanych co do głosu¹¹⁾. Tabela 2 przedstawia przykładową listę spółek publicznych, które na koniec marca 2011 r. miały w strukturze finansowania akcje uprzywilejowane.

Konkludując, istotną kwestią jest zweryfikowanie tego, czy 5% akcji jest tożsame z 5% głosów. We wszystkich dotychczas przeprowadzonych badaniach dotyczących rynku polskiego krok ten został pominięty, a może on mieć bardzo istotne znaczenie, transakcja blokowa dotycząca aż 10% akcji może bowiem w efekcie dawać znacznie mniejszy udział na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy, jeżeli znacząca część pozostałych akcji w spółce jest uprzywilejowana co do głosu¹²⁾. Co jest zjawiskiem dość częstym na polskim rynku kapitałowym. Innymi słowy, akcje uprzywilejowane miały zatem istotny wpływ na proces

selekcji danych, mimo że same nie stanowiły przedmiotu badania. W niniejszym badaniu brano pod uwagę jedynie te transakcje, które opiewały na 5% głosów na WZA.

W niniejszym badaniu przedmiotem analizy były wezwania oraz transakcje pakietowe, wobec których zastosowano trzystopniową procedurę selekcji transakcji, na podstawie której spośród wszystkich wezwań i transakcji blokowych wyłoniono te, które rzeczywiście prowadziły do transferu kontroli w spółce. Należy tu podkreślić, że do przejęcia kontroli często dochodzi nie w wezwaniu, lecz w transakcji blokowej, która to wezwanie poprzedza. Wówczas ogłoszenie wezwania stanowi jedynie konsekwencję wymogów prawnych nakładających na akcjonariusza taki obowiązków w sytuacji przekroczenia określonych progów w strukturze akcjonariatu¹³⁾. Stąd w badaniu przeanalizowano również transakcje blokowe, spośród których wyselekcjonowano takie, w przypadku których nastąpił transfer kontroli w spółce.

Kolejnym utrudnieniem, dotyczącym już tylko i wyłącznie wezwań, jest fakt, że w tym przypadku cena nie stanowi przedmiotu bezpośrednich negocjacji pomiędzy zainteresowanymi stronami, a zatem brakuje jej identyfikowalnego znaczenia ekonomicznego (tj. nie określa ona wartości firmy z perspektywy chętnego kupującego w zależności od jego siły przetargowej). Dlatego też na potrzeby projektu w odniesieniu do wezwań stworzono premię liczoną na podstawie różnicy pomiędzy ceną zaproponowaną w wezwaniu i minimalną ceną, wynikającą z wymogów ustawowych, która średnio wyniosła 18,51%. Następnie obliczono średnią premię dla transakcji, w przypadku których cena zaproponowana w wezwaniu (cena transakcyjna) była wyższa od ceny rynkowej w dniu ogłoszenia wezwania oraz od kursu na

20. sesji przed ogłoszeniem wezwania (20,94%), i to ona – z całego spektrum premii liczonych na podstawie wezwań – wydaje się najlepiej odzwierciedlać potencjalne korzyści z tytułu kontroli.

Kolejną obserwacją istotnie wpływającą na pomiar premii jest wybór kursu odniesienia. Powinno się pomijać w analizach notowania z dni następujących zaraz po transakcji – ceny akcji w ciągu pierwszych kilku dni rosły, aby później znów spaść. Dlatego też analityk powinien się koncentrować albo na kursie z 20. dnia przed datą transakcji lub komunikatu albo – wzorem Nicodano i Sembenelli¹⁴⁾ – brać pod uwagę średnie z kursów od 7. do 30. dnia po transakcji lub komunikacie. Tu z kolei należy pamiętać o tym, że premie liczone na podstawie kursów przed i po transakcji nie są ze sobą z teoretycznego punktu widzenia tożsame. Barclay i Holderness¹⁵⁾ podkreślają, że premia liczona na podstawie ceny sprzed transakcji odzwierciedla zarówno wspólne korzyści z tytułu kontroli, jak i prywatne korzyści z tytułu kontroli. Z kolei po ogłoszeniu transakcji rynek uwzględni w cenie prawdopodobieństwo zmiany wartości wynikające ze zmienionej struktury własności. Dlatego też różnica pomiędzy ceną na rynku po zawarciu transakcji a ceną zapłaconą za akcję w bloku precyzyjniej uwzględni prywatne korzyści z tytułu kontroli, ujmując bowiem jedynie nadwyżkę powyżej ceny postrzeganej przez rynek (inwestorów), stanowiącą wycenę korzyści przypadających wszystkim akcjonariuszom.

Podsumowanie

W konsekwencji analizy wyników przeprowadzonych badań pojawia się uzasadniona wątpliwość, czy premie płacone w wezwaniach bądź transakcjach blokowych w warunkach braku konkurencji o kontrolę w Polsce stanowią odzwierciedlenie korzyści synergicznych. Należy raczej przyjąć, że inwestorzy przejmujący kontrolę w spółkach notowanych na GPW w Warszawie są skłonni płacić jedynie za te korzyści, które rzeczywiście nabywają w konsekwencji zawieranej transakcji.

Konkludując, należy podkreślić, że brakuje jednoznacznej, powszechnie akceptowanej metodologii wskazującej, jak należy podchodzić do pomiaru premii. Badania empiryczne, które dotychczas zostały przeprowadzone, dotyczyły zarówno transakcji blokowych, jak i wezwań. W przypadku pierwszego rodzaju transakcji istnieją ograniczenia dotyczące wielkości transakcji pakietowej (po przekroczeniu określonych progów musi zostać ogłoszone wezwanie), natomiast wezwania nie zawsze są ogłaszane w związku z planowanym przejęciem kontroli, a w wielu przypadkach mają jedynie na celu spełnienie określonych wymogów ustawowych. Dlatego też szacunki wartości premii (niezależnie od źródła ich pochodzenia) należy stosować z należytą ostrożnością, mając na uwadze fakt, że różnice w wartości wyceny, jakie występują wskutek ich stosowania (bądź niestosowania), mogą mieć olbrzymi wpływ na ostateczną wartość wyceny.

dr hab. Dariusz Zarzecki, prof. USz
dr Katarzyna Byrka-Kita

Katedra Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytetu Szczecińskiego

PRZYPISY

¹⁾ Wynikający z prostego podziału wartości wszystkich akcji przez ich liczbę.

²⁾ S.P. PRATT, A.V. NICULITA, *Valuing a Business: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, fifth Edition, McGraw-Hill, New York 2008, s. 385.

³⁾ *Mergerstat Control Premium Study, 1st Quarter 2011*, FactSet Mergerstat, LLC, 2011, s. ii.

⁴⁾ D. ZARZECKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 32.

⁵⁾ Projekt badawczy finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego Nr N N113 122934 „Premia z tytułu kontroli na polskim rynku kapitałowym”.

⁶⁾ M. LEWANDOWSKI, M. KAMIŃSKI, N. KULPA, W. OLECHOWSKI, R. RYBACKI, J. STRYSIK, M. STEINDEL, *Fuzje i przejęcia na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 137.

⁷⁾ *Mergerstat Control...*, op. cit.

⁸⁾ Premie, podobnie jak w przypadku *Mergerstat Control Premium Study*, oszacowano w odniesieniu do tzw. *unaffected price*, czyli takiej ceny rynkowej, na której poziom nie miały wpływu wycieki informacji na temat planowanego przejęcia.

⁹⁾ W przypadku Mergerstat są brane pod uwagę transakcje, w wyniku których przejmujący po transakcji dysponował udziałem kontrolnym wynoszącym 50,1% lub więcej, a przed transakcją jego udział był równy 0 lub miał charakter mniejszościowy.

¹⁰⁾ Art. 351 Ksh.

¹¹⁾ M. MATA CZYŃSKI, *Swoboda przepływu kapitału a złota akcja Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 159.

¹²⁾ Co ma olbrzymie znaczenie, wówczas możemy bowiem mieć do czynienia z tzw. *blockage discount* w miejsce premii z tytułu kontroli.

¹³⁾ Na przykład gdy nabywany jest udział od skarbu państwa lub jest to przejęcie pośrednie. Wezwanie następcze, bo o takim tutaj mowa, jest jednym z rodzajów wezwań – po wejściu nowej ustawy o ofercie publicznej będzie jedynym. Planowane zmiany najprawdopodobniej zwiększą rolę transakcji blokowych.

¹⁴⁾ G. NICODANO, G. SEMBENELLI, *Private Benefits, Block Transaction Premiums and Ownership Structure*, „International Review of Financial Analysis” 2004, vol. 13, no. 2, s. 235

¹⁵⁾ M. BARCLAY, C.G. HOLDERNESS, *Private Benefits from Control of Public Corporations*, „Journal of Financial Economics” 1989, vol. 25, s. 373.

BIBLIOGRAFIA

[1] BARCLAY M., HOLDERNESS C.G., *Private Benefits from Control of Public Corporations*, „Journal of Financial Economics” 1989, vol. 25.

[2] LEWANDOWSKI M., KAMIŃSKI M., KULPA N., OLECHOWSKI W., RYBACKI R., STRYSIK J., STEINDEL M., *Fuzje i przejęcia na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001.

[3] MATA CZYŃSKI M., *Swoboda przepływu kapitału a złota akcja Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

[4] NICODANO G., SEMBENELLI G., *Private Benefits, Block Transaction Premiums and Ownership Structure*, „International Review of Financial Analysis” 2004, vol. 13, no. 2.

[5] PRATT S.P., *Business Valuation Discounts and Premiums*, Wiley, New York 2001.

[6] PRATT S.P., *Business Valuation Discounts and Premiums*, second edition, Wiley, Hoboken 2009.

[7] PRATT S.P., *The Market Approach to Valuing Businesses*, second edition, Wiley, Hoboken 2005.

[8] PRATT S.P., NICULITA A.V., *Valuing a Business: The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*, fifth edition, McGraw-Hill, New York 2008.

[9] REILLY R.F., *Valuation Adjustments in Financial Adviser Transactional Analysis*, Willamette Management Associates 2008 (www. BVResources.com).

Control Premium on Polish Capital Market – Empirical Evidence

This paper investigates control premium paid on Polish capital market. Depending on the reference date control premium may represent benefits accruing to all shareholders in the proportion to their fractional ownership or private benefits the controlling shareholder alone is able to extract from the company to the detriment of dispersed shareholders. The methodology of the research was pioneered by Barclay and Holderness (1989). The subsample where the control premium turned out to be the highest are the situations when block transactions resulted in change of controlling shareholder.

Marketing wartości klientów?

Piotr Tarka

Wprowadzenie

Marketing” jest przez wielu pojęciem pojmowanym nadal w sposób bardzo wieloznaczny. Koniec XX wieku i początek XXI to przykład wielkiego wpływu tej dziedziny na wszystkie pozostałe, zarówno w sferze teorii, jak i praktyki. Niewątpliwie też współczesna definicja klienta w marketingu woła o przededefiniowanie i przewartościowanie, ponieważ samo pojęcie klienta jest już pojęciem stosunkowo niezrozumiałym. Przecież każdy człowiek z gruntu rzeczy jest klientem i każdy klient jest przede wszystkim człowiekiem. Wydaje się, że w tym obszarze najwięcej uporządkował nurt filozoficzny określany personalizmem.

Personalizm jest nurtem myślenia, który przejawiał się w chronologii historycznej u wielu myślicieli, począwszy od starożytnej Grecji¹⁾. Personalisci, krytykując cywilizację burżuazyjną, wskazywali, że mieszczaństwo zachodnie ceni sobie najwyżej indywidualną niezależność, dla której podstawową miarą wartości życia jest zysk ekonomiczny. Z kolei w filozofii personalistycznej twórcy postulowali zniesienie wszelkich struktur wyzysku na rzecz struktury personalistycznej społeczeństwa. Dotyczy to także agresywnego i wypaczonego kapitalizmu, który według E. Mouniera jest najbardziej wyrafinowaną formą negacji godności ludzkiej i osoby. Personalizm podważa kapitalizm jako model supremacji posiadania nad byciem. Według E. Mouniera mieszkaniec miasta pragnie jedynie brać, a nie dawać. Można stwierdzić, że w tym właśnie obszarze narodził się współczesny marketing. I w tym też kontekście klasyczne definiowanie klienta jest zbyt wąskie i niewystarczające, a nawet powierzchowne, ponieważ dotyczy na ogół jednego i uproszczonego wymiaru – przedmiotowej konsumpcji. Nie uwzględnia zaś wieloaspektowych wątków związanych z wnętrzem człowieka i podstawowymi wartościami odpowiedzialnymi za jego egzystencję, tj. jego wewnętrzną strukturę potrzeb [Castenov, 1996; Kloska, 1982].

Wpływ działań marketingowych na wartości klientów

Jak już wspomniano, klient jest przede wszystkim człowiekiem, lecz człowiek nie jest tylko klientem. Marketing uprzedmiotowił człowieka i zredukował go do poziomu komunikacji rzeczowej. Człowiek przeistoczył się tym samym w *homo oeconomicus*. Poprzez kapitał jest on często traktowany jako narzędzie do wydawania pieniędzy. Nie jako podmiot, któremu należy pomagać w zaspokojeniu potrzeb niższego i wyższego rzędu.

Współczesny marketing w niczym się nie różni od pierwotnej wizji klienta poza kosmetycznymi zmianami w samej komunikacji, która pozoruje tzw. rozmiłowanie w kliencie.

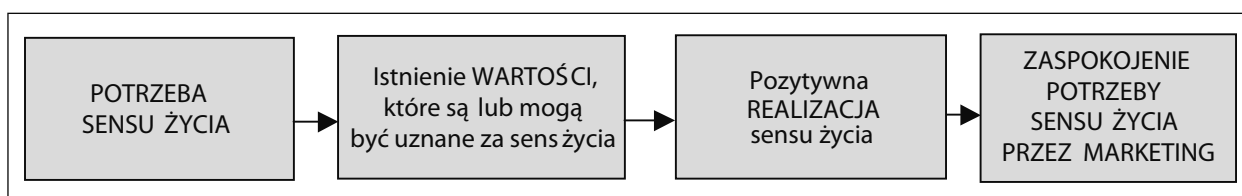
W rzeczywistości nie klient kreuje przedsiębiorcę, lecz przedsiębiorca działający dziś w organizacjach sieciowych kreuje klientów i przekonuje ich do nieznanymi im wartości wyrażających się w nowych potrzebach do prowadzonego stylu życia, trendach w modzie, ekstrawertycznych zachowaniach nabywczych, niezgodnych z żadną dotychczasową normą kulturową oraz tradycyjnym systemem wartości. Wtórnie temu oczywiście współczesna reklama, która ma na celu już nie tylko dotarcie z informacją o produkcie do klienta, ale przede wszystkim przejmuje ona rolę doradcy zgodnie z postmodernistycznym zaleceniem w formule AIDA²⁾. Szczególnie niepokojące jest kreowanie wartości konsumenckich za pomocą hasła i symboliki pożądania, która wpisana jest w formułę AIDA pod terminem *desire* („pożądaj”) [Tarka i Grzesiowski, 2008].

Jednocześnie marketing, posługując się kategorią wartości klienta wyrażanej tylko poprzez pieniądź, a nie poprzez jego wartości (tj. traktując klienta jako obiekt wydający pieniądze na zakup oferowanych produktów), jest podejściem nieetycznym. Przecież kiedy firma zastanawia się, jak pozbyć się zapasów zgromadzonych produktów, nie myśli tak naprawdę o realnych potrzebach i wartościach klienta, nawet wtedy, a zwłaszcza wtedy, kiedy ucieka się do szczególnych zachęt w postaci reklamy.

Dla firmy powinien zatem istnieć nowy imperatyw, oparty na uczciwym zaspokajaniu potrzeb i trosce o wartości klientów, postrzeganych na wskroś holistycznie, w ramach którego klienci będą postrzegani nie tylko jako osoby poprzez określoną materię, ale także przez pryzmat osób o złożonej psychice, wrażliwości życiowej i podatności na wartości wyższego rzędu. W. Smid twierdzi wręcz, że zaspokajanie potrzeb za pośrednictwem marketingu powinno być koherentne wraz z potrzebą sensu życia każdego człowieka oraz jego wartościami. I nie chodzi tu bynajmniej o sens egzystencjalny, przytaczany często za Maslowem, Herzbergiem i innymi autorami, ale o metafizyczny „ciąg” ku życiu (zob. rysunek 1) [Smid, 2000].

Prosumpcja i filozofia postrzegania podmiotowości klientów

Przy całym buncie kartezjańskiej szkoły racjonalnego myślenia przeciw humanitarnej wizji, potrzebom i celom życia człowieka, okazuje się, że marketing chce dostrzegać w kliencie jedynie „elementy wzmacniające sprzedaż”. ➡



Rys. 1. Potrzeba sensu życia a marketing

Źródło: [SMID, 2000].

Człowiek został nazwany klientem dla wygody przedsiębiorstw, tak jak u Marksa pracownicy byli nazywani „siłą roboczą lub „pracą żywą”, i choćby dlatego łatwo zapomnieć, że tym wszystkim jest sam człowiek lub grupa osób. Pieniądz jako materialna postać, mający na celu zmierzenie uczucia i odczucia klientów jest konsensem niesprawnym, ponieważ przy nim równie łatwo zapomnieć, że chodzi o transfer nie tyle jego strumieni, ale znów kwestii podstawowej, tj. uczuć i wartości ludzkich. Dzisiejszy marketing powinien zatem upomnieć się o podmiotowość swoich klientów.

Pewną znaczącą zmianę w filozofii postrzegania podmiotowości klienta zaproponował już E. Geffroy (1996). W swoich pracach podkreślał on, jak istotne korzyści może przynieść rewolucyjne postawienie klientów na pierwszym miejscu nie tylko w marketingu, ale przede wszystkim w celach strategicznych firmy. Kapitał społeczny w postaci zasobów ludzkich i klientów to najważniejszy element zarządzania przedsiębiorstwem. Kapitał finansowy jest tylko uzupełnieniem tych dwóch. Można nawet stwierdzić, że największy zasób finansowy właściciela firmy nie spłaci zasobu ludzkiego, takiego jak: energia, duch przedsiębiorczości, umiejętności, klimat i serce poszczególnych osób.

Ważna jest także szersza współpraca marketingu z klientami. Klienci winni być włączani do etapu prosumpcji, a więc szczególnego wymiaru dialogu klientów z firmą, jeszcze przed właściwą konsumpcją. Uwaga człowieka, tak klienta, jak i marketera nie może bowiem koncentrować się jedynie na konsumpcji. Klient nie powinien być postrzegany instrumentalnie, lecz jako podmiot osobowy, kompletny ze swoim ciałem i psychiką.

Marketing wartości klientów

Współczesny marketing już dawno przestał handlować produktami. Nie byłoby zresztą dziś marketingu, gdyby nie problem nadprodukcji. Nie zaprzęgnięto by też kolosalnych mediów do wywierania wpływu i *de facto* prowokowania postaw konsumpcyjnych u klientów. Tym samym marketing wkroczył w wewnętrzny świat człowieka i prowokuje go do zmian w jego własnym systemie wartości. Marketing pełni rolę globalnego doradcy lub „cenzora” wydającego werdykt w zakresie tego, co jest dobre i tego, co jest złe. Moralność zastępuje tzw. dobrym gustem, choć w systemie demokratycznym (bez wartości uniwersalnej, a jedynie z ultrawolnościowym hedonizmem) nie wiadomo, co to oznacza, ponieważ nieznanym jest punkt odniesienia.

Marketing zaczął także do pewnego stopnia handlować wartościami konsumentów. Wkroczył zatem w niebezpieczny świat wartości niematerialnych,

w świat metafizyki ludzkiego życia. Zawłaszczyl on sobie też prawo do kreacji autorytetów i uzurpuje sobie prawo do kreacji wartości poprzez reklamy, operując symbolami właściwymi dla tych wartości. Najczęściej komunikaty marketingowe trafiają do podświadomości człowieka. Oto jak jeden z menedżerów korporacji, mającej swoją siedzibę w Polsce, wypowiedział się na ten temat [Zmysłony, 1999]: „Jeśli konkurujemy na profesjonalnym rynku, a standardy działania są niezwykle wyśrubowane, to tzw. dusza człowieka staje się kartą przetargową w grze. Często zadawaliśmy sobie pytania, w co wierzy i czego potrzebuje do życia człowiek ery konsumpcji? Co się dzieje z emocjonalną sferą uczuciową czy też intelektualną częścią potrzeb u ludzi, którzy nie znajdują już duchowego wsparcia w symbolice religijnej? Materia nie jest przecież rozwiązaniem ostatecznie satysfakcjonującym, a i z młodzieżowych subkultur szybko się wyrasta. Czy przedmiot społecznego kultu XXI wieku – przedmiot konsumpcji – może mieć duszę? Czy nasza marka/produkt może mieć zatem duszę?”

Sam autor ujawnia swój moralny niepokój związany z sensem uduchowienia materii, czyli wzniesienia jej na wyższy poziom w świadomości wartości u ludzi. W rezultacie takich działań, jak powyższe, doczekano się zupełnego zwrotu w naturalnej hierarchizacji ludzkich wartości. Zaburzenie wartości (poprzez przesunięcie i zamianę wartości wyższego rzędu na wartości niższego rzędu) wpłynęło także na zaburzenie potrzeb występujących w piramidzie A. Masłowa. Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której istota potrzeb wyższego rzędu nie jest przez współczesnego człowieka nawet dotknięta. Ten stan, odciągający współczesnego człowieka/klienta od zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, dokonuje się poprzez (tabela 1) [Tarka i Krupski, 2007]:

- kreowanie krotocwilnych, hedonistycznych wartości,
- rozbudzenie wartości najniższych (instynktownych), przekraczających obiektywny stan uspokojenia organizmu w zastanych warunkach, np. poprzez koncentrację uwagi na produktach dla ciała,
- kompensacja takich wartości, jak miłość – dekadentem *carpe diem* („żyj chwilą”),
- prowokowanie do wartości adaptacyjnych, tzn. przystosowania się do społeczeństwa wiedzy, gdzie chociażby całkowity czas pracy i prywatny ludzi zostaje stopniowo rozmyty, a konsumenci spędzają go głównie na studiowaniu nowych technologii oraz coraz to krótszych cykli życia nowych produktów;
- kreowanie wartości związanych z wieczną mobilnością,
- kreowanie wartości poprzez polaryzację poglądów, atomizację i alienację (tzw. trend *cocooningu* u konsumentów),

Tab. 1. Wybrane obszary wywierające wpływ na wartości klientów i marketing

OBSZARY	ZMIANY W WARTOŚCIACH U KLIENTÓW	KONSEKWENCJE DLA MARKETINGU
Indywidualizm	<ul style="list-style-type: none"> • zerwanie z normami społecznymi • autokreacja przez zaangażowanie • zwiększony nonkonformizm klientów • większa ambiwalencja klientów • upadek autorytetów • dążenie do tożsamości • kreowanie własnego stylu życia • wzrastająca tendencja do samorealizacji • wolność bez granic 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośredni kontakt z klientem • interaktywna komunikacja • dialog i indywidualne rozpoznawanie potrzeb • tworzenie dopasowanych ofert • nowe spojrzenie na czas • integracja klienta z firmą (prosumpcja)
Technologia	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do gwarancji wygodnego życia • pełna niezależność • większe zapotrzebowanie na komunikację globalną • wysoki popyt na produkty wygodnego zakupu 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>easy-tech</i> zastępuje <i>high-tech</i> – miniaturyzacja • powstawanie nowych branż i odbiorców • 50% miejsc pracy w telekomunikacji i sieciach łączności • <i>teleshopping</i> staje się rzeczywistością
Nowe podejście do pracy i zawodu	<ul style="list-style-type: none"> • zatarcie granic między czasem pracy, wypoczynkiem i kształceniem • całonocne kształcenie • indywidualne motywacje • czas wolny zastępuje pieniądz • organizacje hermetyczne • dążenie do identyfikowania się z firmą 	<ul style="list-style-type: none"> • społeczeństwo czasu wolnego poszukuje sensownego sposobu spędzania wolnego czasu • dochodzi do zmian metod zarządzania marketingiem • jednostki zastępują wielkie systemy • marketing indywidualny gwarantem istnienia firmy
Nowa etyka	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie sensu życia • dominuje strategia koncentracji na wybranych umiejętnościach • wiarygodność poprzez tworzenie zaufania • równouprawnienie • jedność między światem pracy a światem prywatnym 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost wymagań stawianych przez klienta • zmiany w reklamie • wizerunek całej firmy, a nie tylko jednego produktu przesądza o sukcesie • stały dialog z klientem
Środowisko naturalne	<ul style="list-style-type: none"> • troska o czyste powietrze, zbiorniki, wodę • ochrona przyrody • recykling • nowe bezpieczne źródła energii • wykorzystanie odpadów do produkcji nowych produktów • zdrowy styl życia 	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznanie priorytetów konsumentów • dominacja produktów proekologicznych • dobra marka znaczy czyste środowisko

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [CASTENOV, 1996].

• promowanie wartości związanych jedynie ze sferą wiecznej przyjemności oraz rozrywkami w postaci biernego uczestnictwa w masowych widowiskach sportowych; negatywnych *newsach* z zakresu polityki.

W rezultacie powyższych działań kształtuje się nowy człowiek/klient, którego celem życiowym jest poszukiwanie nowych (często niezgodnych z naturą) wartości, takich jak: hedonizm, ultramaterializm, indywidualizm (na gruncie polaryzacji, rozbicia i atomizacji), snobizm, erotyka zamiast miłości, narcyzm, przemoc symboliczna, nihilizm i dekadentyzm [Castenov, 1996]. Rolę inspiratora i mentora w zakresie szczególnego *publicity* wartości pełni marketing jako kreator nowych idei i wartości w miejsce tych zdewaluowanych [Kostera, 1995; Krzyżaniak, 2002].

Wnioski

Marketing powinien dążyć do budowania głębszych i uczciwych relacji z klientami na podstawie ich wartości, ale nie powinien naruszać ich struktury. Marketing musi przede wszystkim zmieniać własną optykę działania i przestrzegania klientów na rynku. Powinien funkcjonować przez pryzmat i w zgodzie z wartościami

personalnymi klientów. Powinien za wszelką cenę ograniczać nierozważne mnożenie marek i zmieniać reklamę w kierunku restytucji potrzeb ludzi. Komunikaty marketingowe muszą stać na straży wartości, szczególnie tych umieszczonych w rdzeniu każdej oferty, adresowanej do klienta. W związku z tym frywolność reklam powinna zostać ograniczona i poddana filtracji etycznej, chroniącej w człowieku właściwe wartości. Trudno przecież zrozumieć, kiedy marketing wkracza w życie niematerialne człowieka i manipuluje skojarzeniami i odwołaniami stamtąd czerpanymi na użytek celów komercyjnych.

Jeśli marketing się nie zmieni, to będzie on jedynie formą rozbijania i atomizacji wnętrza wartości człowieka o blichtr tymczasowości, zakamuflowanej w sezonowości, krótkich cyklach życia, modzie i krotocwilnych pseudostylach życia. Faktem jest też to, że wartości mamy takie, w jakim stanie jest dane społeczeństwo, ale niewątpliwie na ich charakter duży wpływ mają także działania marketingowe firm.

dr Piotr Tarka
Katedra Badań Marketingowych
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ Elementy współczesnego personalizmu występowały u Sokratesa, ojcem zaś współczesnej myśli personalistycznej jest Emmanuel Mounier (1905–1950).

²⁾ A – attention, I – interest, D – desire, A – action.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CASTENOV D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
 [2] GEFFROY E.K., *Clienting – jedyne co przeszkadza to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
 [3] KLOSKA G., *Pojęcia, teorie i badania wartości w naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1982.
 [4] KOSTERA M., *Przedsiębiorstwo jako świątynia*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1/1995.
 [5] KRZYŻANIAK A., *Mantra marki odzwierciedleniem tożsamości firmy*, w: W. CIEŚLIŃSKI (red.), *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, „Zarządzanie i Marketing” seria 14, „Prace Naukowe WWSZiP”, Wałbrzych 2002.
 [6] SMID W., *Metamarketing*, WPSB, Kraków 2000.
 [7] TARKA P., KRUPSKI R., *Strategie kreowania rynku a potrzeby informacyjne firm*, w: A. POTOCKI (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2007.
 [8] TARKA P., GRZESIOWSKI M., *Relatywizacja potrzeb klientów w nowej przestrzeni marketingowej*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2008.
 [9] ZMYŚLONY M., *Marketing metafizyczny*, „Brief” 1999.

Marketing and Consumers' Values?

The objective of this paper is to draw attention to marketing problem, being for many years and for unknown reasons on the margins of academic research interests. This issue relates to the elementary principles of ethical marketing activities and the conduct of transparent rules in communication with consumers on the market. The truth is, that marketing is largely co-responsible for the character of the market activities undertaken by many companies, which results in creation and stimulation personal value systems, and (ultimately) their buying needs. These actions admittedly play into companies hands which generate maximum level of profits. In this respect, marketing – as the final element of communication with consumers creates an undesirable effect and invades their internal structure of personal values. The activities of this type are indeed short-term and do not bring any benefits to companies. A good solution and remedy for modern marketing and companies' market actions (in the sphere of communication with consumers), appears not in violation and impact on customers' values, but above all, it relies on their acceptance, and even concern for their development, so that the company could build a true (based on fairness) relationships with consumers.

Redakcja naukowa Halina Brdulak

Logistyka przyszłości

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

Logistyka przyszłości to filozofia, która pozwala na lepsze, bardziej efektywne czy skuteczne zaprojektowanie działań mimo wzrastającego czynnika zmienności. Stąd też w niniejszej publikacji znalazły się różne obszary, które pokazują, w jaki sposób można wykorzystać logistykę – poczynając od dostaw gazu, przez nurt ekologiczny związany z recyklingiem, współpracę z głównymi dostawcami dla operatorów logistycznych, czyli przewoźnikami, aż do systemów IT, bez których rozwój logistyki byłby niemożliwy. W ostatnim rozdziale zaprezentowano wykorzystanie logistyki w projektach ekspedycyjnych (głównie wysokogórskich).

Współautorami niniejszej publikacji są doktoranci SGH, ale również praktycy, mający duże doświadczenie

w obszarach swoich zawodowych zainteresowań. A celem było stworzenie na bazie tej różnorodności mozaiki możliwości wykorzystania logistyki w szerszym zakresie niż dotychczas.

Analiza sytuacji w 2010 r. i 2011 r. wskazuje na zapoczątkowanie zmian w dotychczasowych modelach biznesowych przedsiębiorstw. Czy zatem prognozy bazujące na przeszłości będą w coraz większym stopniu traciły na znaczeniu, a teoria chaosu stanie się podstawą działania?

Książka jest przeznaczona dla studentów uczelni ekonomicznych i technicznych, a także praktyków: logistyków i kadr kierowniczych przedsiębiorstw.

Moje wspomnienie o Alicji Jarudze

Panią Profesor Alicję Jarugę poznałem w trakcie studiów na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie w drugiej połowie lat 60. ub. wieku prowadziła ćwiczenia z rachunkowości na kierunku „Ekonomika przemysłu”. Zapamiętałem te zajęcia jako jedno z najbardziej interesujących i konkretnych pod względem merytorycznym w całym ówczesnym programie studiów. Była adiunktem wymagającym, ale zawsze życzliwym i otwartym na nasze pytania. Po ukończeniu studiów, kiedy podjąłem pracę naukowo-dydaktyczną na tym Wydziale, z uwagą śledziłem Jej karierę naukową. Moją uwagę zwróciła zwłaszcza Jej oryginalna książka *Koszty zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, która zainspirowała mnie do nieco innego spojrzenia na proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Potem były kolejne prace Profesor Jarugi z tej dziedziny, dzięki którym zyskała sobie miano pioniera rachunkowości zarządczej w Polsce. To dzięki Niej powstała nie tylko nowa dziedzina badań w polskiej rachunkowości, ale także nowa dyscyplina dydaktyczna, uprawiana dzisiaj we wszystkich polskich uczelniach ekonomicznych. Potem, to znaczy w latach 70. i 80. ub. wieku, stała się również inicjatorem i realizatorem procesu harmonizacji polskiej rachunkowości z rachunkowością międzynarodową, w szczególności z rachunkowością amerykańską i europejską. Obydwa wspomniane obszary działalności

naukowej oraz dokonania naukowe w tych obszarach wykreowały Panią Profesor na jedną z liderów polskiej rachunkowości. To między innymi dzięki Jej inicjatywom oraz umiejętnemu wykorzystaniu doświadczeń światowych polska rachunkowość i audyt zewnętrzny stosunkowo szybko przystosowały się do standardów światowych, przyczyniając się w ten sposób do sukcesu polskiej transformacji systemowej. Równocześnie poprzez swoje publikacje i wykłady w różnych częściach świata, Profesor Jaruga stała się znakomitą Panią ambasador polskiej rachunkowości w Europie, Ameryce Północnej oraz w Azji.

Poza Jej wielkimi zasługami dla rozwoju polskiej nauki i dydaktyki jako twórcy łódzkiej szkoły rachunkowości była niezwykle życzliwą koleżanką i przyjacielem wszystkich młodszych koleżanek i kolegów z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W mojej ocenie miała nadzwyczajną umiejętność do wyszukiwania młodych zdolnych ludzi, a następnie rozwijania w nich pasji twórczej. To właśnie dzięki tym cechom stworzyła zespół badaczy i dydaktyków wiodący w Polsce oraz znany na mapie naukowej Europy i świata.

Śmierć Profesor Jarugi jest ogromną stratą dla Jej wychowanków, dla koleżanek i kolegów z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz dla polskiej rachunkowości.

Jan Jeżak

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytetu Łódzkiego

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

Janusz Świerkocki

Zarys ekonomii międzynarodowej

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

Zarys ekonomii międzynarodowej jest drugą, zaktualizowaną i znacznie rozszerzoną wersją książki *Zarys międzynarodowych stosunków gospodarczych* wydanej przez PWE w 2004 r. Mimo zmiany tytułu (jest on obecnie zgodny ze światową terminologią), cele przyświecające autorowi pozostały te same: podręcznik jest przeznaczony zasadniczo dla studentów tych kierunków i specjalności, gdzie międzynarodowe stosunki gospodarcze nie są wykładane jako przedmiot kierunkowy, a więc wymagający więcej godzin zajęć i bardziej rozbudowanego programu. W związku z tym musi być napisany w sposób przystępny nie tylko dla czytelników mających gruntowne przygotowanie ekonomiczne. Myślę, że udało się oba te cele zrealizować – książkę dobrze się czyta – zarówno ze względu na płynną narrację, jak i dyscyplinę myślową autora, który nie kluczy, lecz trzyma się ściśle wybranych przez siebie zagadnień. A znajomość tych problemów jest niezwykle ważna w warunkach rosnącej zależności gospodarki krajowej od otoczenia zewnętrznego.

Z dydaktycznego punktu widzenia książka ma wiele zalet. Po pierwsze, autor stara się zachować bezstronność, co zwraca uwagę, gdy omawia kwestie polityki gospodarczej i wydarzenia historyczne (np. argumenty za stosowaniem interwencji państwa w wymianie międzynarodowej, ocena integracji w strefie euro, ocena międzynarodowego kryzysu finansowego). Jednocześnie jest spójny

w swoich poglądach. Po drugie, omawiając poszczególne zagadnienia, często nawiązuje do innych partii podręcznika, czym uświadamia studentowi, jak silnie są powiązane te zagadnienia, i pozwala lepiej zrozumieć ich wzajemne relacje. Po trzecie, przedstawia teorie w kontekście konkretnych zjawisk obserwowanych w rzeczywistej gospodarce. Cenne jest zwłaszcza uwzględnianie aktualnych polskich realiów, a więc spraw bliskich studentowi. Warto podkreślić bardzo istotny walor książki, jakim są dogłębnie przeanalizowane i zaprezentowane przykłady, które uświadamiają studentowi, że teoria nie musi być sztuką dla sztuki, lecz powinna pomagać w zrozumieniu mechanizmów rządzących wymianą międzynarodową, a poprzestawanie jedynie na opisywaniu rzeczywistości prowadzi na ogół do powierzchownych interpretacji zjawisk i procesów gospodarczych. Po czwarte, aby przybliżyć zagadnienia teoretyczne, J. Świerkocki odwołuje się zarówno do intuicji, korzysta z prostych przykładów liczbowych, jak i sięga po analizę geometryczną, generalnie łatwiejszą niż ujęcie algebraiczne omawianych problemów. Wobec tego nawet osoby bez przygotowania matematycznego nie powinny mieć trudności w ich przyswojeniu i zrozumieniu.

Zwłaszcza ta stopniowana prezentacja teorii jest ważna, bo przekonanie przeciętnego studenta kierunków ekonomicznych, że warto się jej nauczyć, wydaje się

w Polsce być coraz trudniejszym zadaniem, zwłaszcza po wprowadzeniu systemu studiów dwustopniowych. Większość słuchaczy oczekuje, że na wyższej uczelni zdobędzie umiejętności praktyczne i różne przydatne informacje o rzeczywistości gospodarczej, a myślenie abstrakcyjne (modelowe) uważa za zbędne obciążanie pamięci. Jest to o tyle niebezpieczne, że z reguły w podręcznikach z omawianej dziedziny polscy autorzy (np. P. Bożyk, A. Budnikowski, M. Guzek, J. Rymarczyk i zespół, J. Świerkocki)* zawarli i tak skromniejszy ładunek teorii niż autorzy zagraniczni (np. R. Caves, J. Frankel i R. Jones; P. Krugman i M. Obstfeld; D. Appleyard, A. Field, S. Cobb; T. Pugel, D. Salvatore). Wobec takiego nastawienia studentów realna jest groźba, że będą oni słabiej przygotowani od absolwentów zagranicznych uczelni ze wszystkimi konsekwencjami odnośnie do zdolności konkurowania na coraz bardziej otwierającym się rynku pracy.

Podręcznik składa się z trzech części: teorii wymiany międzynarodowej, polityki handlowej, międzynarodowych stosunków finansowych. Jest to układ typowy dla wielu współczesnych podręczników z tej dziedziny (warto w tym miejscu zauważyć, że gdyby autor chciał być konsekwentny, to rezygnując z terminu „międzynarodowe stosunki gospodarcze” na rzecz „ekonomia międzynarodowa” powinien chyba również podobnie postąpić, tzn. poszukać zamiennika, z terminem „międzynarodowe stosunki finansowe”, ale miałby z tym zapewne o wiele więcej kłopotu).

Pochodną przyjętej koncepcji metodologicznej była też selekcja zagadnień umieszczonych w podręczniku. Podzielono je na 12 składających się na zwartą całość rozdziałów, które mogłyby stanowić podstawę 30-godzinnego wykładu z tego przedmiotu. W części *Teoria wymiany międzynarodowej* zostały przedstawione teorie handlu w podziale na tradycyjne i współczesne, zależności między wzrostem gospodarczym a handlem zagranicznym oraz handlem i wzrostem (w znacznie mniejszym zakresie), a także międzynarodowe przepływy kapitału w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich, migracji pracy i transferu technologii.

W najkrótszej części *Polityka handlowa* J. Świerkocki omówił wybrane instrumenty polityki handlowej i zasady ich stosowania we współczesnej gospodarce wynikające z porozumień GATT/WTO, skutki ekonomiczne tych instrumentów (w modelu równowagi częściowej w małym kraju), argumenty uzasadniające interwencję państwa w zakresie handlu z zagranicą oraz formy i skutki międzynarodowej integracji gospodarczej i jej najważniejsze przykłady we współczesnym świecie.

Najwięcej miejsca w podręczniku zajmuje część *Międzynarodowe stosunki finansowe*. Traktuje ona o: ● rynku walutowym i kursie walutowym ● bilansie płatniczym i podstawowych makroekonomicznych zależnościach w gospodarce otwartej ● wybranych sposobach przywracania zewnętrznej równowagi gospodarczej ● ewolucji międzynarodowego systemu walutowego, reżimach walutowych i o integracji walutowej w Unii Europejskiej ● funkcjach i segmentach międzynarodowego rynku finansowego ● przykładach kryzysów na tych rynkach, w tym o światowym kryzysie z 2008 r. Podręcznik kończy krótkie zestawienie najważniejszych terminów i *Aneks statystyczny* zawierający wiele informacji dobrze uzupełniających treści zawarte w głównym wykładzie.

Przedstawiona wyżej w ogólnym zarysie zawartość podręcznika została, moim zdaniem, prawidłowo zestawiona spośród ogromnego dorobku literatury teoretycznej i empirycznej, jaki zgromadziła ekonomia międzynarodowa. Tym niemniej, choć J. Świerkocki uwzględnił najważniejsze podstawowe zagadnienia, warto byłoby je bardziej uaktualnić i nieco zmodyfikować. Na przykład wskazane wyda się rozszerzenie części poświęconej polityce handlowej

o zagadnienia dotyczące krajów rozwijających się, w szczególności o rolę handlu zagranicznego w ich gospodarkach i o dylematy wyboru strategii rozwojowej. Podobne problemy były przecież udziałem Polski. Wydaje się, że należało też wyjaśnić transakcje *swapowe*, skoro dominują na rynku walutowym, a także transakcje opcyjne. Warto było również rozważyć wprowadzenie krótkiej wzmianki o tzw. nowych teoriach handlu do pokazania kierunku ewolucji współczesnej myśli ekonomicznej (aczkolwiek jest to dyskusyjny postulat ze względu na trudności z uogólnieniem tych modeli i wytlumaczeniem w prosty sposób ich wartości poznawczych). Podobnie ocena kosztów i korzyści z wprowadzenia euro powinna nieco szerzej wyjaśnić konsekwencje braku nominalnego kursu walutowego jako mechanizmu umożliwiającego wzajemne dostosowania gospodarek strefy. W zamian można by ● zrezygnować z fragmentów o handlu wewnątrzgałęziowym dobrami jednorodnymi (wątek ten, kiedyś istotny, wydaje się już mocno przebrzmiały wobec coraz powszechniejszego różnicowania produktów homogenicznych) ● pominąć dobrowolne ograniczenia eksportu (też straciły na aktualności) ● nie omawiać tak szczegółowo efektywnej protekcji ● połączyć fragmenty rozdziałów 5.2 i 5.3 o problemach Rundy z Doha ● bardziej ogólnie potraktować historię kryzysów walutowych.

Podręcznik jest dobrze opracowany pod względem redakcyjnym, ale można i w tym zakresie wprowadzić poprawki. Z większych zmian przede wszystkim przydałby się indeks rzeczowy, który ułatwiłby czytelnikom odszukanie potrzebnych zagadnień. Warto również przejrzeć pytania kontrolne, którymi kończy się każdy rozdział. Wydaje się, że w większym stopniu powinny one skłaniać studenta do sięgnięcia do roczników statystycznych i innych źródeł (np. prasy codziennej w zakresie zmian kursów walutowych), aby samodzielnie spróbował zweryfikować wiedzę teoretyczną.

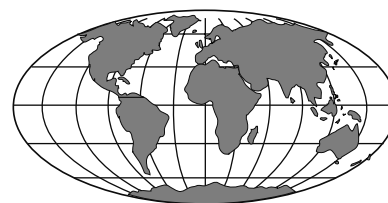
Z obowiązku recenzenta muszę ponadto wskazać na drobne błędy i pomyłki. Na przykład w mianowniku wzoru na wskaźnik Grubela-Lloyda powinien znaleźć się plus zamiast minusa, a we wzorze 9.13 zabrakło Δ (obu błędów nie było w pierwszej wersji książki!) ● James Brady był sekretarzem skarbu, a nie sekretarzem stanu USA ● należałoby zasygnalizować wejście Estonii do strefy euro (jest członkiem od 1 stycznia 2011 r., a książka, sądząc po innych informacjach, była aktualizowana pod koniec 2010 r.) ● przy charakteryzowaniu tendencji zmian w handlu wewnątrzgałęziowym na świecie (s. 66) nie podano, że w punkcie pierwszym chodzi o wskaźnik Grubela-Lloyda wyliczony na wyższym poziomie agregacji, a w punkcie trzecim – że na niższym, co powoduje, że informacje zawarte w tej charakterystyce wydają się czytelnikowi niespójne i przez to – niewiarygodne.

Mimo tych krytycznych i polemicznych uwag uważam recenzowany podręcznik Janusza Świerkockiego *Zarys ekonomii międzynarodowej* za jak najbardziej udany, spełniający wysokie kryteria poziomu teoretycznego i wartości empirycznych, który z pewnością znajdzie swoje miejsce na polskim rynku książek z tej dziedziny. Imponująca erudycja autora, trafność selekcji materiału i umiejętność jego syntetycznej prezentacji, w sposób niezwykle interesujący i cenny z punktu widzenia teorii i praktyki, przydadzą się zarówno studentom kierunków ekonomicznych, jak i innym użytkownikom, którzy chcieliby poszerzyć swoją wiedzę o gospodarce światowej i rządzących nią mechanizmach i instytucjach.

dr hab. Krystyna Żołądkiewicz, prof. UG
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytetu Gdańskiego

* Wyjątkiem jest T. RYNARZEWSKI i A. ZIELIŃSKA-GŁĘBOCKA, którzy jednak ograniczyli zakres tematyczny swego podręcznika i pominęli kwestie finansowo-walutowe oraz problematykę makroekonomiczną w gospodarce otwartej.

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Social Behavior and Personality”

Spółeczna odpowiedzialność biznesu: zachowanie konsumenta, strategia i regulacja Perspektywa podejścia systemowego

VICTOR KRENG, MAY-YAO HUANG, *Corporate Social Responsibility: Consumer Behavior, Corporate Strategy and Public Policy*, „Social Behavior and Personality” 2011, vol. 39, no. 4, s. 529–542.

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR) jest obszarem zarządzania przeżywającym obecnie dynamiczny rozwój i wzrost zainteresowania ze strony zarówno praktyków, jak i badaczy. Najnowsze opracowania podejmują próbę analizy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w ramach nauk o organizacji i zarządzaniu oraz istniejących teorii, a także wskazują na relację między CSR a poszczególnymi obszarami i działaniami realizowanymi przez przedsiębiorstwa. Wiele analiz wskazuje na istotne znaczenie efektywnie prowadzonej polityki CSR dla postrzegania firmy przez konsumentów, jej reputacji i marek oferowanych przez nią produktów. W efekcie zależność ta może przełożyć się na wyniki sprzedaży i wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Rola, jaką firma odgrywa w społeczeństwie, staje się elementem składowym całego systemu zarządzania. Oznacza to istotne znaczenie polityki społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie formułowania strategii. Ponadto podnosi się wcześniej sygnalizowane role CSR z perspektywy korzyści dla przedsiębiorstwa. Korzyści te odnoszą się do pracowników (motywacja, komunikacja, kontrola),

społeczności lokalnych (akceptacja działania w drodze prowadzonego dialogu społecznego), inwestorów (pozytywne relacje między wdrażaniem programów CSR a wynikami przedsiębiorstwa i stopą zwrotu z akcji) oraz klientów (większa lojalność, lepszy wizerunek firmy). Niniejszy artykuł przedstawia koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do zachowań konsumentów, budowania strategii firmy oraz polityki regulacyjnej wspierającej realizację założeń CSR. Artykuł jest opracowaniem o charakterze teoretycznym, w którym wykorzystano dorobek podejścia systemowego w procesie poszukiwania wzajemnych relacji między wymienionymi zagadnieniami.

Relacje między CSR, zachowaniem konsumentów oraz polityką regulacyjną

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest postrzegana jako kontrakt społeczny zawarty między przedsiębiorstwem a społeczeństwem, bazujący na realizacji oczekiwań i żądań społecznych w dłuższej perspektywie [Lantos, 2001]. Należy zauważyć, że w zasadzie od lat 60. ub. wieku obserwuje się dynamiczne zmiany w zakresie oczekiwań wobec roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie i gospodarce. Oczekiwania te znacząco wzrosły i obejmują wiele wymiarów funkcjonowania firmy, a podejście przedsiębiorstwa do ich realizacji i komunikowanie podejmowanych działań określonych w procesie

dialogu społecznego stały się ważnymi elementami określającymi jego efektywności i wpływającymi na osiągane rezultaty. Już Carroll (1979) zwrócił uwagę na znaczenie społecznych mierników efektywności przedsiębiorstwa. Realizacja oczekiwań społecznych znacząco wpływa na odbiór firmy na rynku, określa opinię na jej temat, kształtuje wizerunek i przekłada się na sposób, w jaki jest ona postrzegana przez klientów. Wizerunek (*image*) jest definiowany jako wrażenia klientów w odniesieniu do przedsiębiorstwa i stanowi subiektywną ogólną ocenę jego działalności w oczach konsumentów w odniesieniu do produktów, polityki marketingowej i świadczonych usług [Keller, 1998]. Badacze zauważyli, że konsumenci są nie tylko zainteresowani produktem i polityką marketingową firmy, ale chcą także wiedzieć więcej o jej działalności i podejmowanych przez nią inicjatywach [Swasy, 1990]. Jednocześnie ich odbiór przedsiębiorstwa opiera się na różnych informacjach o jego działalności. Dostęp do pozytywnych informacji o firmie przekłada się na pozytywne jego postrzeganie przez klientów [Denworth, 1989]. Stąd też badacze wskazują na znaczenie informacji przekazywanych i generowanych w ramach prowadzonej polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, które będzie obejmować inicjatywy związane z rozwiązywaniem problemów społecznych, wspieraniem edukacji, sztuki, zwiększaniem społecznego dobrobytu [Keller, 1998]. Główne obszary działalności CSR obejmują [Basu i Palazzo, 2008]:

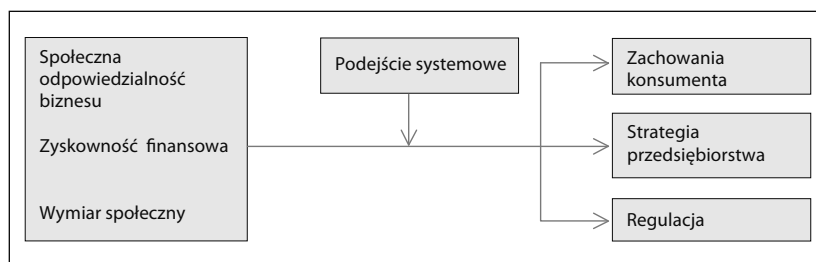


- działania motywowane zachowaniami konsumenckimi – odnoszące się do równego traktowania wszystkich konsumentów, nieszkodzenia swoimi produktami bądź usługami, uczciwości i odpowiedzialności wobec interesariuszy;
- działania motywowane zarządzaniem strategicznym – odnoszące się do stworzenia przez przedsiębiorstwo systemu wartości opartych na uczciwości i etycznym postępowaniu, na których jest zbudowana kultura organizacyjna przedsiębiorstwa i które w drodze wsparcia ze strony zarządu i menedżerów są komunikowane pracownikom i od nich oczekiwane w codziennej pracy;
- działania motywowane regulacjami – odnoszące się do presji społecznej wykorzystującej dostępne zasoby i metody określania ram funkcjonowania przedsiębiorstw w celu zwiększania dobrobytu ogółu społeczeństwa.

W dyskusji o roli społecznej odpowiedzialności biznesu we współczesnych przedsiębiorstwach nie zapomina się także o kwestiach odnoszących się do wyników finansowych i powszechnej presji na obniżanie kosztów. Autorzy podkreślają, że efektywnie prowadzone działania CSR i wykorzystywanie dialogu społecznego z różnymi grupami interesariuszy mogą zaowocować lepszą jakością współpracy z podwykonawcami, pośrednikami czy innymi partnerami biznesowymi. Zrozumienie rzeczywistych potrzeb i oczekiwań interesariuszy może przelożyć się na rozwój kapitału intelektualnego, rozwój innowacyjności, zwiększenie elastyczności działania i w efekcie przelożyć się na większą satysfakcję klientów [Upton, 1995].

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w perspektywie podejścia systemowego

Ze względu na społeczne, poważne wyzwania związane z presją globalizacji i zagrożeniami wynikającymi z dewastacji środowiska naturalnego przedsiębiorstwa nie mogą realizować statycznej polityki wobec



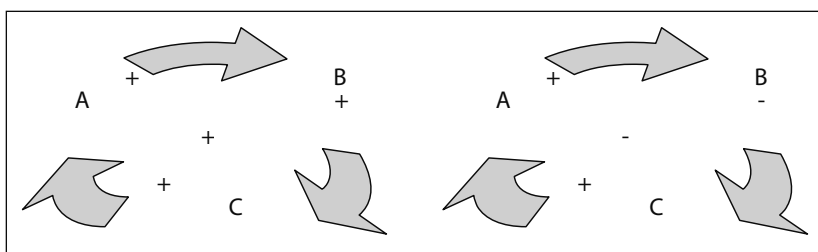
Rys. 1. Model powiązań CSR, zachowań konsumenta, strategii i regulacji

swoich interesariuszy. W miejsce podejścia statycznego i biernego jest potrzebna dynamiczna reakcja na pojawiające się nowe trendy i zjawiska w otoczeniu. Większość dotychczasowych modeli tłumaczących relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami zakłada liniowe zmiany oraz występowanie sprzężenia zwrotnego cechującego relacje między poszczególnymi podmiotami na rynku [Hung, Li i Tu, 2004]. Tymczasem relacje między CSR, zachowaniami konsumenckimi, strategią przedsiębiorstwa i istniejącymi regulacjami pozostają dość słabo rozpoznany obszar badawczy. Analiza relacji między wymienionymi wymiarami działalności przedsiębiorstwa ukazuje złożoność wzajemnych powiązań, a zastosowanie podejścia systemowego pozwala na określenie czynników wywierających kształt na te wymiary. Złożoność zachowań poszczególnych uczestników rynku oraz współzależność różnych czynników oddziałujących na siebie wzajemnie w systemie społecznym ograniczają stosowanie prostych modeli liniowych i wymuszają przyjmowanie podejścia holistycznego. Wzajemne relacje elementów systemu tworzą cykle zależności przyczynowo-skutkowych [Forrester, 1958; Senge, 1990]. Zastosowanie tego podejścia do analizy rozwoju ekonomicznego i zarządzania przedsiębiorstwem daje możliwość poznania i zrozumienia zachodzących procesów i dynamiki zmian [Forrester, 1961; Chase, 1985; Jacobsen, Bronson, Vekstein, 1990]. Podejście systemowe wykorzystuje tak zwane pętle zależności co do ilustracji związków między poszczególnymi elementami systemu. Podejście to wykorzystuje język matematyki do analizy struktur o pozytywnych i negatywnych sprzężeniach zwrotnych, zależności przyczynowo-skutkowych i opóźnionych efektów zidentyfikowanych w systemach złożonych [Hsieh, 1987].

Odnosząc dorobek podejścia systemowego do zarządzania przedsiębiorstwem, badacze podejmują próbę określenia związków między zasobami ludzkimi, kapitałem, materiałami i półproduktami, dostępną technologią oraz przywództwem i podejmowaniem decyzji. Prowadzi to do opracowania opisowego poznania rzeczywistej struktury systemu [Forrester i Senge, 1980]. Relacje takie można też znaleźć w odniesieniu do wzajemnych zależności między zachowaniem konsumenta, strategią firmy, regulacją a wymiarem społecznych korzyści i finansowej zyskowości społecznej odpowiedzialności biznesu. Model tych powiązań przedstawiono na rysunku 1.

Wzajemne relacje pomiędzy wyróżnionymi elementami analizuje się, opierając się na zastosowaniu pętli przyczynowo-skutkowych. W przypadku występowania pozytywnych zależności związek ma charakter pozytywny. Podobnie dzieje się w przypadku parzystej liczby zależności negatywnych, które w sumie dają związek pozytywny. Reakcję o charakterze negatywnym odnotowuje się w przypadku występowania nieparzystej liczby związków o negatywnym wpływie. Zasady te obrazowo ilustruje rysunek 2.

Dorobek podejścia systemowego można odnieść do analizowanych związków między zachowaniem konsumenta, strategią firmy, regulacją a wymiarem społecznych korzyści i finansowej zyskowości społecznej odpowiedzialności biznesu. Ze względu na wielość czynników wywierających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i dynamikę zmian w otoczeniu na jego efektywność, każda organizacja definiuje swój pożądany poziom realizacji zakładanych celów [Anderson, 1988]. Choć organizacje nie są w stanie realizować wszystkich pożądanych celów, to w swojej działalności muszą przygotowywać listę zadań priorytetowych [Fine i Hax, 1985]. Zmuszone są jednak



Rys. 2. Zasady pozytywnych i negatywnych związków przyczynowo-skutkowych

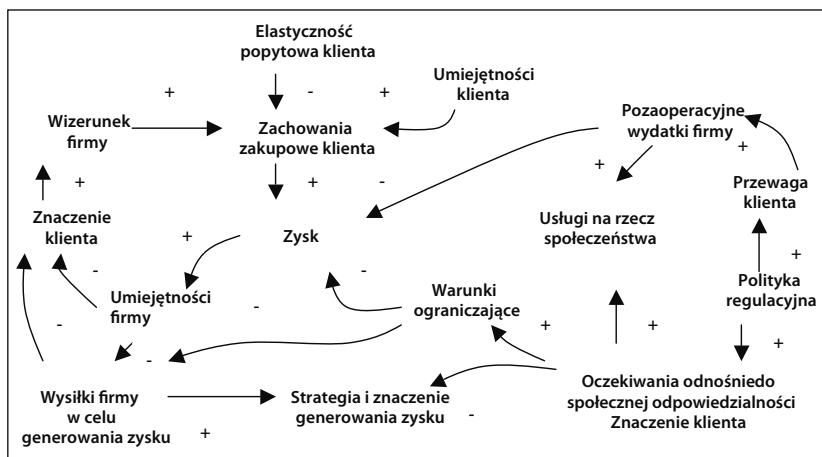
uwzględniać dwa wymiary – efektywności finansowej i społecznej odpowiedzialności, co oznacza, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie może być oceniane jedynie przez pryzmat jednej grupy kryteriów, a więc poznanie wzajemnych zależności między wymiarem zyskowności finansowej i społecznej odpowiedzialności jawi się jako kluczowe do zrozumienia całościowego systemu działalności firmy. Zidentyfikowane zależności między wyróżnionymi elementami w systemie zarządzania przedsiębiorstwem przedstawia rysunek 3.

Zależności pętli przyczynowo-skutkowe w podejściu dynamiki systemów

Jak przedstawiono na rysunku 3, zyskowność finansowa oraz świadczenie usług na rzecz społeczeństwa stanowią centralne punkty w związkach między zachowaniami konsumenta, budowaniem strategii przedsiębiorstwa i tworzeniem regulacji. Zachowania zakupowe klientów pozytywnie wpływają na poziom realizowanych zysków, a dobry wizerunek firmy wywiera pozytywny wpływ na zachowania klientów. Zyskowność przedsiębiorstwa pozytywnie oddziałuje na posiadane

przez niego umiejętności, choć ich rozwój negatywnie wpływa na poziom wysiłku do generowania zysków. Zwiększenie tych wysiłków natomiast pozytywnie przekłada się na strategię przedsiębiorstwa skoncentrowaną na generowaniu zysku. Polityka regulacyjna pozytywnie wpływa na oczekiwania interesariuszy odnośnie do zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, które z kolei pozytywnie oddziałują na strategię firmy i znaczenie generowania przez nią zysku. Podsumowując, odpowiedzialność społeczna pozytywnie wpływa na zachowania zakupowe i poziom realizowanych przez firmę zysków poprzez realizację świadczeń na rzecz społeczeństwa i budowanie korzystnego wizerunku.

Podejście systemowe podkreśla znaczenie sprzężenia zwrotnego i związków przyczynowo-skutkowych i fakt, że poszczególne elementy systemu na siebie wzajemnie oddziałują [Richardson, 1991]. Zachowanie się poszczególnych elementów (często wykorzystywanych jako zmienne w modelu) pozwalała na identyfikację poszczególnych etapów zmian zachodzących w systemie [Sastry, 1997]. Ze względu na trudności metodyczne budowy modelu funkcjonowania szybko zmieniającego się systemu



Rys. 3. Zależności między wyróżnionymi elementami w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

[Sterman, 2000], niniejszy artykuł bazuje na analizie jakościowej.

Zależności między społeczną odpowiedzialnością biznesu, zachowaniem konsumenta, strategią przedsiębiorstwa a regulacją, wpływające na zachowania konsumenckie

Engel, Blackwell i Miniard (1995) sugerują, że istnieją dwa czynniki wpływające na zachowania zakupowe konsumentów. Pierwszy – obejmuje indywidualną charakterystykę konsumenta odnoszącą się do zasobów finansowych, wiedzy, stosunku do poszczególnych produktów, motywacji, osobowości, podzielanych wartości i stylu życia. Autorzy ci wskazują także na znaczenie tak zwanego efektu *halo*, który stanowi istotny czynnik w procesie podejmowania decyzji zakupowych. Efekt *halo* oznacza, że pozytywna opinia czy pozytywny stosunek konsumenta do już jakiegoś wymiaru działalności przedsiębiorstwa przełożą się na inne wymiary, obejmujące na przykład oferowane produkty lub usługi. Innymi słowy, pozytywne skojarzenia odnośnie do przedsiębiorstwa angażującego się w społeczną odpowiedzialność biznesu oznaczają wyższe standardy etyki. Działania CSR przełożą się na lepszą ocenę jego produktów i usług, które będą postrzegane jako oferta wyższej jakości sygnowana silną marką [Assael, 1995]. Strategia firmy wykorzystująca zaangażowanie w działania społeczne powinna zatem przełożyć się na lepsze wyniki sprzedaży.

Zależności między społeczną odpowiedzialnością biznesu, zachowaniem konsumenta, strategią przedsiębiorstwa a regulacją wpływające na kształt strategii firmy

Lojalność klienta jest postrzegana jako długoterminowa relacja transakcyjna [Fournier, Dobscha i Mick, 1998], która reprezentuje preferencje konsumenta w odniesieniu do produktu lub usługi i stanowi ważny czynnik wpływający na podejmowanie decyzji zakupowych. Konsumenti wykazujący się lojalnością cechują się czterema następującymi cechami: częstymi zakupami,



Tab. 1. Zadania z perspektywy zadań konsumenckich, strategii przedsiębiorstwa oraz polityki regulacyjnej

Aspekt CSR	Związek przyczynowy	Główna rola	Opis
Zysk przedsiębiorstwa	Zachowania konsumentckie	Formułuje żądania	Siła napędowa rozwoju gospodarczego, wskazówki dla innowacji i zmian w firmach
	Strategia	Dostarcza rozwiązań	Uwzględnienie zachowań konsumenta i wdrażanie innowacji zwiększenia zysków
	Regulacja	Dostarcza wskazówek	Usprawnienie struktur przedsiębiorstwa
Działalność społeczna	Zachowania konsumentckie	Wsparcie grup słabszych, mniejszości, wykluczonych	Uwzględnienie słabszych grup w strategii i polityce regulacyjnej
	Strategia	Filantropia	Równoważenie podstawowych zadań i budowy społecznego dobrobytu
	Regulacja	Regulacja	Sformułowanie społecznych norm odpowiedzialności, harmonizacja relacji między poszczególnymi graczami

zakupami istotnych produktów jednego producenta, publicznym wyrażaniem pozytywnych opinii o przedsiębiorstwie oraz ignorowaniem oferty konkurentów [Griffin, 1995]. Lojalność konsumenta wiąże się z jego satysfakcją, która jest definiowana jako różnica między oczekiwaniami przed i poziomem zaspokojenia tych oczekiwań po zakupie danego produktu [Oliver, 1980]. Co więcej, satysfakcja klienta jest, poza wymiarem poznawczym, mechanizmem relacji pozwalającym na wyraźną ocenę jakości firmy bezpośrednio po dokonaniu zakupu [Westbrook i Oliver, 1991]. Zdolność firmy do osiągnięcia satysfakcji konsumenta jest kluczowym zadaniem i celem strategii przedsiębiorstwa [Anderson, Fornell i Lehmann, 1994]. Dlatego też oczekiwania poszczególnych klientów powinny być włączone w system marketingu relacyjnego, gdyż ich zaspokojenie przełoży się na większą satysfakcję, lojalność i w efekcie na osiągnięte wyniki.

Zależności między społeczną odpowiedzialnością biznesu, zachowaniem konsumenta, strategią przedsiębiorstwa a regulacją, wpływające na kształt regulacji

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa zasadniczo sprzeczne stanowiska wobec społecznej odpowiedzialności biznesu. Krytyka społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa wysuwana przez Friedmana (1970) wskazywała, że głównym celem działania firmy jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Z drugiej strony Drucker (1954) uważał, że przedsiębiorstwo powinno ponosić odpowiedzialność za swoją działalność wobec różnych grup interesariuszy i tylko z uwzględnieniem społecznych potrzeb i postulatów jest w stanie zapewnić firmie zyskowność w dłuższym okresie. Głównym zadaniem przedsiębiorstwa

stała się zatem eliminacja negatywnego wpływu na społeczeństwo – zasada ta ciąży na firmach bez względu na to, czy jest objęta regulacjami czy nie. Warto podjąć rolę rosnącej presji ze strony społeczeństwa na tworzenie regulacji i formułowanie standardów określających ramy działalności przedsiębiorstwa oraz tworzenie obowiązków przejrzystości i raportowania. Skuteczność polityki regulacyjnej państwa ma jednak swoje wady w postaci wysokich jej kosztów. Ponadto regulacja nie jest w stanie objąć wszystkich wymiarów funkcjonowania firmy bez zmiany nastawienia przedsiębiorstwa i określenia pewnych standardów etycznych, których zamierza ono przestrzegać [Stone, 1975].

Podsumowując powyższe rozważania, zachowanie konsumentów uwzględniające wymiar społecznych działań przedsiębiorstwa i poziom realizowanego zysku są siłą napędową rozwoju ekonomicznego oraz czynnikiem stymulującym firmy do procesów innowacyjnych i reform w celu zwiększania efektywności funkcjonowania. Zachowania konsumentckie określają zachowania strony popytowej, a pracownicy firmy, zajmujący się budowaniem jej strategii uwzględniającej wymiar działań społecznych i zyskowności finansowej, pełnią funkcje strony podaźowej. Zadaniem regulacji będzie zatem zwiększenie efektywności struktur ekonomicznych, które będą promować większe dopasowanie stron popytu i podaży i będą formułować ogólne wytyczne wspomagające przedsiębiorstwa w określonych kierunkach ich rozwoju. Postawa społeczeństwa odnośnie do zaangażowania biznesu w działania CSR często pozostaje bierna lub bezpośrednio bazuje na regulacjach w relacjach z dużymi korporacjami, dążącymi do kształtowania swojej strategii w celu osiągnięcia najwyższych zysków. Jednakże celem

zarówno przedsiębiorstw, jak i polityki regulacyjnej jest osiągnięcie porozumienia ze stroną popytową, która z definicji ma słabszą siłę przebicia. Zadaniem strategii przedsiębiorstwa jest zatem uwzględnienie postulatów społeczeństwa oraz włączenie wymiarów działań społecznych w codzienne operacje. Zadaniem polityki regulacyjnej jest natomiast tworzenie norm dla społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w celu harmonizacji celów społecznych i ekonomicznych. Zadania te zostały przedstawione w tabeli 1.

Podsumowanie

Celem zarówno przedsiębiorstw, jak i rządów jest realizacja oczekiwań społecznych. Mimo jednak podobnych zadań, ich relacje ze społeczeństwem są różne, często złożone, cechujące się brakiem zaufania, występowaniem konfliktów i różnymi wzorcami współpracy. We współczesnych warunkach rynkowych oczekiwania wobec przedsiębiorstw rosną – konsumenci oczekują nie tylko realizacji zadań dotyczących efektywności i zyskowności (inwestorzy), ale także realizacji działań społecznych (klienti, pracownicy, społeczności lokalne). Z tego względu zadaniem rządów jest tworzenie regulacji umożliwiających harmonizację oczekiwań społecznych i działalności przedsiębiorstw. Tworzenie norm określających pożądane działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i standardów zachowania na rynku mają właśnie za zadanie zbliżenie interesów społeczeństw i korporacji oraz realizację oczekiwań obu stron w drodze do harmonijnej współpracy.

*Opr. dr hab. Maria Aluchna
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej
w Warszawie*