

przeгляд

organizacji 2

TNOiK

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2000



- Poborca podatkowo-celny – rozmowa ze ZBIGNIEWEM BUJAKIEM, prezesem Głównego Urzędu Ceł 5

- Procesy dyfuzji rynkowej innowacyjnych produktów – Władysław Janasz 9
- Zrównoważona karta wyników jako narzędzie kontroli – Wolf Bonsiep, Toni Fischer, Jacek Klich 14
- Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie – Joanna Pioch 18
- Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji – Mariusz Strojny 20
- Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich – Lidia Zbiegień-Maciąg, Anna Lipowiecka 26

MARKETING

- Tworzenie efektywnej strategii marketingowej przedsiębiorstwa – Ireneusz Bielski 32

INFORMATYKA

- Wdrażanie MRP II – problemy organizacyjne – Kazimierz Krupa 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 38

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Dążąc do globalizacji – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 42

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 2 (721) 2000

Rada Programowa

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

Barbara Olędzka – red. nac.
Dariusz Teresiński – z-ca red. nac.

Kolegium Redakcyjne

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

Stale współpracują:
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Buller

Korekta: Kazimierz Piwowarski

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-28-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr Joanna Lisicka

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

Łamanie: STAND's
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”?

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2000 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

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

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

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

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnosić na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w PBK SA XIII Oddział Warszawa 11101053-16551-2700-1-67 lub w kasach Oddziału Warszawa, ul. Towarowa 28, czynnych codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00–14.00, jeżeli cena czasopisma w prenumeracie przewyższa kwotę 2,00 zł/egz. Dostawa w takim przypadku odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, tzn. „pod opaską”.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału. Dostawa odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, z wyjątkiem zlecenia dostawy pocztą lotniczą, której koszt w pełni pokrywa zamawiający.

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

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

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 00-958 Warszawa, ul. Towarowa 28, tel. 620-10-19, 620-10-39, 620-12-71 w. 2442, 2366.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:
1 strona – 2000 zł
- kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Poborca podatkowo-celny

Rozmowa ze ZBIGNIEWEM BUJAKIEM, prezesem Głównego Urzędu Cel

Jakie perspektywy stoją przed służbami celnymi w dobie systematycznego obniżania cel?

Pobór cła jest rzeczywiście co roku mniejszy: spadają stawki celne, w życie wchodzi kolejne umowy o wolnym handlu, zawieszenia, kontyngenty itd., ale urzędy celne zajmują się dziś przede wszystkim poborem podatku, więc brak zajęcia im nie grozi. W roku 1999 pobraliśmy ok. 5,5 mld zł z tytułu cel, natomiast podatków – VAT i akcyzy – prawie 35 mld zł. W ten sposób zbliżamy się coraz bardziej do modelu, jaki obowiązuje w Unii Europejskiej. Unia celna i likwidacja kontroli na granicach nie oznaczają bowiem, że zniknęły różnice w stawkach podatku VAT, a zatem sprzedaż, np. belgijskiej obrabiarki do Francji, wiąże się ze zwrotem belgijskiego podatku belgijskiemu producentowi i naliczeniem go po stronie francuskiego odbiorcy w wysokości obowiązującej we Francji. Swego czasu prowadzono badania, czy nie dałoby się skupić całości poboru podatku w izbach skarbowych – i okazało się to niewykonalne, bo jedyną instytucją dysponującą rzeczywistą wiedzą na temat międzypaństwowego przepływu towarów i usług są urzędy celne.

W tej chwili w Europie przygotowywany jest system wspólnego tranzytu NCTS. Towar będzie rejestrowany w chwili załadunku u producenta bądź spedytora, a następnie jego ruch będzie podlegał kontroli aż do czasu wyładunku lub opuszczenia unijnego obszaru celnego. Polska także włączona jest w proces tworzenia tego systemu.

Głównym zadaniem, jakie stoi dziś przed służbami, jest ułatwienie legalnego obrotu towarowego. Urząd celny powinien być maksymalnie przyjazny, nie powinien powodować opóźnień, kosztów czy niedogodności. W całej Europie występuje oczywiście problem towarów przemycanych – takich, gdzie dokonano zwrotu podatku VAT u eksportera, a nie naliczono go u importera. Dlatego, oprócz sprawnego systemu informatycznego, pozwalającego rejestrować ruch towarowy, konieczne są także rozwiązania systemowe, które powodują, że przedsiębiorcy bardziej się opłaca postępować zgodnie z prawem niż poszukiwać dodatkowych korzyści w działaniach nielegalnych. Eksporterowi, który uczciwie stosuje procedury celne, udzielany jest kredyt zaufania, co powoduje, że jego przesyłki, po opuszczeniu urzędu „wyjścia”, nie podlegają tradycyjnej kontroli. Dzięki temu główna aktywność służb celnych skupia się na wyszukiwaniu rzeczywistego przemytu.

Obecnie ponad 90% obrotu towarowego w Unii odprawia się w wewnętrznych urzędach celnych, ale nie oznacza to, że całkiem zlikwidowana została możliwość kontroli granicznej. Chodzi jednak o to, żeby z takiej możliwości jak najrzadziej trzeba było korzystać.



Wynika z tego, że ujednoczenie stawek VAT i akcyzy w ramach Unii spowodowałoby ogromne oszczędności. Czy zanoszą się na takie rozwiązania?

Wynikiem prowadzonych obecnie w Unii rozmów ma być docelowo pełna harmonizacja stawek podatków pośrednich, podobnie jak ujednoczono cła, które w każdym kraju Unii pobierane są w jednakowej wysokości. Polska także docelowo przejmie unijne stawki celne oraz – co bardzo ważne – już wkrótce ograniczy systemy służące oznakowaniu towarów do dwóch: CN i PKWiU, a kto wie, czy w przyszłości nie pokusi się o przyjęcie jednego uniwersalnego i nowoczesnego systemu CN również do celów podatkowych i statystycznych, co z pewnością docenią nasi przedsiębiorcy dotychczas używający czterech rozmaitych systemów kodowania towarów i usług.

Przedsiębiorcy powinni także docenić korzyści płynące z uproszczonych procedur celnych związanych ze statusem zaufania. Dzięki temu, możliwe jest znaczne obniżenie kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa. Podstawową zaletą systemu jest jednak jego prostota i to, że przedsiębiorca w zasadzie „sam się odprawia”. Oznacza to, że każdy sam określa wartość, towaru, który mu dostarczono, kwoty należnego cła i podatku, odprowadza odpowiednie sumy na konto urzędu celnego. Jednocześnie zawiadamia urząd, że otrzymał transport towaru i jeśli w ciągu dwóch godzin nie otrzyma odpowiedzi, że celnicy jadą tę przesyłkę skontrolować – może ją „zagospodarować” bez dalszej zwłoki.

Ku mojemu zdziwieniu – zainteresowanie tego typu możliwościami jest niewielkie. Dotychczas wydaliśmy ok. 700 zezwoleń na prowadzenie własnych uproszczonych odpraw, a chcielibyśmy, żeby z procedur uproszczonych korzystało 90% przedsiębiorstw.



Czy takie zezwolenia dotyczą tylko spedytorów, czy także zwykłych producentów?

Przede wszystkim producentów! Spedytorzy mają także możliwość zastosowania procedur uproszczonych. Wygodne jest łączenie spedycji i agencji celnej. Agencja może bowiem występować w imieniu producenta.

Upowszechnienie stosowania procedur uproszczonych wymaga jednak w ocenie GUC – a staramy się przekonać do tego także Ministerstwo Finansów – wydłużenia terminów płatności. Obecnie jest to 7 dni i niedotrzymanie terminu może być powodem cofnięcia uprawnień, a dla niewielkiej firmy zarówno tak krótki termin płatności, jak i perspektywa utraty statusu uprzywilejowania – są bardzo dolegliwe. Dlatego postulujemy wydłużenie tego terminu do miesiąca. Powyższe uwagi dotyczą wprowadzania towarów na nasz obszar celny. Obecnie opracowujemy uproszczenie w powrotnym wywozie.

Naszym strategicznym celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której znakomita większość towarów będzie odprawiana przez samych importerów bądź eksporterów, a my będziemy mogli zająć się głównie przemysłem. Oznaczać to będzie usprawnienie kontroli, czyli uszczelnienie granic, przy jednoczesnym maksymalnym ułatwieniu legalnego obrotu.

Szczegółowa i skuteczna kontrola celna – i jest to doświadczenie służb celnych w krajach rozwiniętych – może być prowadzona poprzez weryfikację dokumentów: księgowych, bankowych, magazynowych, materiałowych i innych. Kontrole graniczne są we współczesnej gospodarce narzędziem mocno już archaicznym i niezbyt skutecznym.

Inne rozwiązania trzeba zastosować wobec towarów, które z uwagi na stosunek należnych opłat do wartości rynkowej są szczególnie narażone na próby przemytu – dotyczy to głównie papierosów i alkoholu. Wiele tranzytowych transportów takich towarów „zniknęło” gdzieś w kraju. Służby celne mają prawo zarządzić konwojowanie takich transportów, szczególnie jeśli mają wątpliwości co do wiarygodności przewoźnika. Koszt takiego konwojowania jest znaczny – ok. 1500 USD – i obecnie jest ponoszony przez przewoźnika, co może go skłaniać do proponowania korzyści majątkowych celnikowi podejmującemu decyzję o konwojowaniu. Mamy zatem problem ginących TIR-ów i problem przekupstwa.

Alternatywą dla konwojowania są systemy nawigacji satelitarnej, które są już dziś stosowane przez niektórych przewoźników, szczególnie w przypadkach transportów o dużej wartości. Zerwanie plomby celnej od razu uruchamia alarm. Planuję przyznanie szczególnych ulg przewoźnikom stosującym takie systemy.

Czy obecne nakłady na służby celne są wystarczające? Wydaje się, że kura znosząca jajo warte 30% budżetu państwa powinna być dobrze karmiona.

Początek ubiegłego roku był dramatyczny. Z powodu rozmaitych zawirowań budżetowych kierownicy urzędów celnych poświęcili pierwsze półrocze na poszukiwanie oszczędności. Okazało się, że koszty rzeczywiście można ograniczyć, choć metoda była bardzo

drastyczna i w niektórych urzędach brakowało np. papieru do kserografów. Ale dzięki tej kuracji oszczędnościowej zweryfikowaliśmy koszty wynajmu pomieszczeń, terytorialną strukturę placówek i pojawiły się pieniądze.

Dostali Państwo spadek?

To jest trochę dłuższa historia. Płace celników są stosunkowo niskie – szczególnie, jeśli wziąć pod uwagę konieczne do tej pracy kwalifikacje. Ponad połowa celników ma wyższe wykształcenie, a wśród osób nowo przyjmowanych do pracy jest to praktycznie 100%. Wymagania są dość wysokie: materiałoznawstwo, towaroznawstwo, znajomość przepisów prawa (skomplikowanych i zawiłych), języki obce, analiza dokumentów, nowe zadania (ochrona własności intelektualnej), Konwencja Waszyngtońska itp. W normalnych warunkach płaca celnika wynosiłaby ok. 700 zł netto. Oczywiście, za takie pieniądze nie znalazłbym chętnych do pracy, mimo wysokiej stopy bezrobocia. W ubiegłych latach został więc stworzony specjalny fundusz, na który wpływały opłaty wnoszone przez przewoźników z tytułu rozmaitych czynności wykonywanych przez urzędy celne: założenie plomb, kontrola pojazdu, sprawdzenie dokumentów – prawie każde działanie wiązało się z pewną opłatą. Opłaty wpływały na fundusz, a z funduszu wypłacano premie, które osiągnęły poziom porównywalny z wynagrodzeniem zasadniczym. To nadal nie są żadne kokosy, ale w miejscach oddalonych od Warszawy stałe dochody w wysokości 1200 zł (dla zaczynających pracę) czy 1800 zł dla doświadczonego celnika – to jest poziom możliwy do zaakceptowania. Dyrektor urzędu zarabia netto ok. 3500 zł.

Pieniądze, które zjawiły się w drugiej połowie roku, pochodziły właśnie z tego specjalnego funduszu i w ten sposób, dzięki dużej aktywności naszych importerów i eksporterów, udało nam się przeprowadzić większość zaplanowanych inwestycji i dotrwać do roku 2000. Decyzje podjęte w zeszłym roku przez wicepremiera Balcerowicza, dotyczące m.in. obniżania kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw, spowodowały stopniowe odchodzenie od opłat wnoszonych za czynności wykonywane przez celników. W ślad za tym pojawiły się dodatkowe pieniądze z budżetu w wysokości 274 mln zł. Dalsze 60 mln zł to tegoroczny, planowany, poziom dochodów wspomnianego funduszu, który zostanie praktycznie zlikwidowany z końcem bieżącego roku, ponieważ w przyszłości opłaty będą związane tylko z czynnościami wynikającymi z ewidentnych zaniedbań przewoźników. Dlatego uważam, że bieżący rok i następne lata będą dobre dla służb celnych, a co dobre dla nas – to dobre i dla budżetu.

Czym jeszcze – poza poborem podatków i ceł – zajmują się służby celne?

Rok 2000 został ogłoszony Rokiem Ochrony Własności Intelektualnej. Chodzi o zatrzymywanie pirackich płyt kompaktowych, podrabianych wyrobów tekstylnych znanych firm, jak: Reebok czy Adidas, zapalniczek Ronsona, zegarków Rolex itd. Sprawność celnika w rozpoznawaniu towarów fałszowanych jest uwarunkowana poznaniem tajników firmy. Dlatego

nasi funkcjonariusze przechodzą specjalistyczne szkolenia u producentów, którzy zwracają się do nas z wnioskiem o ochronę swojego znaku towarowego. O ochronę mogą oczywiście zwracać się do nas także polscy producenci. Obecnie chronione są na mocy umowy z GUC polskie zawory kulowe, które są dość masowo podrabiane na Wschodzie. Ochrona taka rozciąga się także na państwa Unii Europejskiej, gdzie także zatrzymywane są podróbki naszych sławnych zaworów.

Druga, nowa dziedzina działalności to ochrona ginących gatunków roślin i zwierząt, wynikająca z podpisania przez Polskę Konwencji Waszyngtońskiej. Moda na posiadanie rzadkich zwierząt i roślin powoduje ich coraz powszechniejsze przemykanie, a większość okazów ginie w transporcie. Dlatego staramy się ukrócić ten proceder licząc, że w ten sposób zniechęcimy przemytników, poszukiwaczy, handlarzy i ostatecznych kupców. Szkolenie celników do rozpoznawania egzotycznych zwierząt i sadzonek oraz nasion, jaj, muszli, skorup, rogów, skór, a także wyrobów rękodzielniczych – jest nowym wyzwaniem i wymaga dodatkowych umiejętności.

Czy trudno zarządza się tak rozproszoną strukturalnie firmą?

I łatwo, i trudno. Praca celnika jest służbą i w związku z tym obowiązuje ściśle określona hierarchia, a polecenia przełożonych mają moc rozkazów. To oczywiście nie wystarczyłoby do prawidłowego funkcjonowania firmy. Potrzebne są jeszcze procedury, narzędzia i motywacja.

W 1990 r. pracowało w służbach celnych ok. 4500 osób. Dziś zatrudnienie wynosi ponad 14 000. Nowi pracownicy mają nie tylko formalnie wyższe wykształcenie, ale po prostu są dobrze wykształceni. Dzięki temu udało się wprowadzić nowe, unijne procedury. Wprowadzenie tych procedur jednocześnie zmieniło pracę służb celnych i ułatwiło życie przedsiębiorcom. Dla przykładu – mamy do czynienia z tzw. uszlachetnianiem czynnym. Zasada jest taka, że materiały użyte do produkcji, eksportowanej następnie za granicę – nie podlegają ocleniu. Obecnie producent ponosi jedynie koszt zabezpieczenia, co wkrótce także zostanie ograniczone w ramach dalszych uproszczeń i przesuwania terminów płatności. Oczywiście, realne przypadki są o wiele bardziej skomplikowane, np.: import z krajów Dalekiego Wschodu służy częściowo do produkcji sprzedawanej na polskim rynku, częściowo w UE, a częściowo w USA. Rozliczanie takich transakcji jest możliwe, ale wymaga skomplikowanego oprzyrządowania i odpowiednio wykwalifikowanych ludzi, którzy będą w stanie prześledzić w dokumentacji drogę każdej partii towaru. To jest dość skomplikowane, ale ta komplikacja to jest nasz problem, a nie przedsiębiorcy.

Czy zwykły przedsiębiorca jest w stanie przekalkulować sobie koszty takiej operacji?

Zasadniczo – nie i dlatego pierwszym partnerem do dyskusji na temat ewentualnej opłacalności skomplikowanych operacji importowo-eksportowych jest dla przedsiębiorcy agencja celna. Jest to prywatna,

komercyjna firma zajmująca się obsługą obrotu międzynarodowego, czyli przede wszystkim przygotowaniem dokumentów, które następnie są sprawdzane przez celników. Zbieżność nazw powoduje jednak, że bardzo często za niedociągnięcia, czy opóźnienia wynikłe z winy agencji – krytykowana jest służba celna. Większość interwencji kierowanych do mojego urzędu dotyczy w istocie pracy agencji. Nie chcę przez to powiedzieć, że one źle pracują – jednak to z nimi przedsiębiorcy mają przede wszystkim do czynienia i w związku z tym na nie głównie narzekają.

Na jaką kwotę ocenia się to, czego służbom celnym nie udaje się wychwycić?

To jest bardzo trudne do wyliczenia, choćby dlatego, że towary przemykane, w dużej części przypadków, nie byłyby w ogóle sprowadzone do kraju, gdyby wiązało się to z poniesieniem wszystkich stosownych opłat. Dlatego też między bajki należy włożyć wyliczenia prowadzone w ten sposób, że mnoży się wychwycone przez nas transporty przez jakiś współczynnik (założmy nawet, że faktycznie odpowiadający sprawności naszej kontroli) i od takiej masy towarowej nalicza się należności: cło, VAT i akcyzę. Odlóżmy też na bok kwestię akcyzy, ponieważ dopóki na obłożonych nią towarach, będzie tak wielkie „przebicie”, dopóty będą próby przemytu i część z nich będzie udana. Dla przykładu, ubiegłoroczny wzrost liczby wykrytych prób przemytu alkoholu nie przełożył się bynajmniej w sposób widoczny na sytuację krajowego rynku. Legalna sprzedaż alkoholu w kraju wzrosła, a jednocześnie spadły dochody z tytułu akcyzy, co może świadczyć o tym, że pojawiły się w dużej ilości fałszywe znaki akcyzy.

Wracajmy jednak do szarej strefy. W zakresie cła jest ona niewielka, bo i samego cła niewiele już pozostało. W przypadku VAT mamy do czynienia z większymi kwotami, ale i tak nie są to z pewnością miliardy złotych. Wystarczy policzyć, ile towaru powinno się pojawić na polskim rynku, żeby należności od niego osiągnęły miliard.

Rzeczywiste straty, według naszych szacunków, nie przekraczają w skali roku 200–300 mln zł, czyli są poniżej jednego procentu faktycznie zebranej kwoty. I tutaj oczywiście należy przeprowadzić rachunek, co się bardziej opłaci – wydać więcej pieniędzy na poszukiwanie części (bo całości nie wyłapiemy nigdy) tych straconych pieniędzy, czy usprawniać obrót gospodarczy i zachęcać do działań legalnych.

Osobne zagadnienie to kwestia poboru VAT w kraju i nadużyć związanych z jego zwrotem. W bieżącym roku przeprowadzone zostaną szczegółowe badania całości mechanizmów związanych z poborem VAT, a w przyszłym należy się spodziewać wdrożenia odpowiednich procedur, które zahamują wypływ pieniędzy tą drogą.

Jaki jest udział samych celników w tworzeniu tej szarej strefy?

Niewielki i malejący. Odpowiedzią, na bez wątpienia istniejące przypadki nadużywania procedur celnych, są i będą zmiany systemowe. Oczywiście, będziemy używać naszych własnych metod. Nadal będzie działał Główny Inspektorat Celny, ale skutec-



czne zwalczanie pokus polegać musi na czymś zupełnie innym. Dla przykładu, w tym roku poświęcimy bardzo wiele uwagi okręgowi warszawskiemu. Tutaj pobiera się ok. 20% wszystkich należności, a jednocześnie służby celne mają jedne z najgorszych warunków do pracy. Na dodatek, zarobki są wyjątkowo niskie, w porównaniu ze „średnią warszawską”. Mamy tutaj dużo małych, rozproszonych, niedoinwestowanych posterunków. Wszystko to powoduje, że kontrole są pobieżne i niedokładne. To zachęca przedsiębiorców z całego kraju do odprawiania się właśnie tutaj i mamy narastającą spiralę niemożności i związanych z tym pokus. Dlatego rozwiązaniem docelowym będzie likwidacja małych, kilkuosobowych posterunków. W zamian powinny powstać trzy, cztery duże terminale czy też centra logistyczne na rogatkach Warszawy. Byłyby to przedsięwzięcia prywatne, tworzone przy współudziale władz samorządowych, z magazynami, bankami i całą potrzebną infrastrukturą. Oczywiście, GUC nie będzie inwestorem, tylko zainstaluje tam odpowiedni sprzęt i uruchomi duże oddziały celne. To usprawni całość odpraw w okolicach Warszawy.

Kolejne zagrożenie to zorganizowane grupy przestępcze, które posługując się bardzo brutalnymi niekiedy środkami, zmuszają celników do współpracy. Tutaj jedyną ochroną jest całkowita i bezwzględna uczciwość. Kto raz ulegnie, ten się nigdy nie uwolni i można mu tylko życzyć, żeby został wykryty przez nasze służby wewnętrzne, zanim „znudzi się” swoim mocodawcom. Naszą najsilniejszą bronią jest analiza dokumentów, analiza informacji oraz współpraca z zagranicznymi służbami celnymi. W ubiegłym roku, analizując wspólnie ze stroną białoruską dokumenty przewozowe, znaleźliśmy dwa samochody, które wyjechały z Białorusi, ale „nie wjechały” do Polski. Dzięki temu ujęto dwóch funkcjonariuszy służby granicznej i jednego celnika, którzy współdziałali z zorganizowaną grupą przestępczą.

Jakiego rządu zmiany przyniesie ze sobą wstąpienie Polski do Unii Europejskiej?

Mam nadzieję, że będziemy się do tego sukcesywnie przygotowywać i w chwili „zero” przyjdzie nam tylko zdjąć posterunki z granicy. I właśnie ta chwila „zero” będzie najbardziej kłopotliwa, bo do północy będzie granica i pełna obsługa, a od północy – już nie i wszystkich celników i inne służby trzeba będzie w krótkim czasie gdzieś przenieść. To oznacza konieczność przygotowania dla nich pracy w nowym miejscu, a zatem także mieszkań. Myślę jednak, że mamy jeszcze dość czasu, żeby uporać się z tym problemem. Wyjaśnienia wymaga jedynie rola służb celnych w poborze podatków: jeśli nadal mielibyśmy się tym zajmować, to bez większych problemów damy sobie radę, gdyby natomiast powstał projekt przekazania poboru urzędem podatkowym, to mielibyśmy prawdziwą rewolucję. Mam jednak nadzieję, że do tego nie dojdzie.

Inną, możliwą komplikacją byłoby przejściowe utrzymanie granicy celnej na produkty rolne, bo to by oznaczało konieczność utrzymania całej infrastruktury do obsługi jednego rodzaju towarów i to takiego, którego udział w ogólnych obrotach jest niewielki i malejący. To byłby poważny problem i dla nas, i dla Niemców, więc myślę, że ostatecznie uda się tego uniknąć.

Generalnym rozwiązaniem, dopasowanym do przyszłej sytuacji, jest zwiększanie znaczenia kontroli powtórnej, czyli przenoszenie ciężaru odpraw, analizy przepływów towarowych oraz poboru podatków i cła z urzędów granicznych do urzędów wewnętrznych. Teraz w działach kontroli powtórnej pracuje ok. 300 osób, a powinno ich być ponad 3000. To muszą być ludzie mający kwalifikacje zbliżone do biegłych księgowych, którzy muszą się znać na komputerowych systemach księgowania, muszą umieć rozpoznać istnienie podwójnej księgowości, znać dokumenty bankowe i magazynowe – to nie są umiejętności, jakich wymagaliśmy od celnika pracującego za pomocą stempla.

Masowe przejścia przedsiębiorców na uproszczone procedury odpraw pozwolą nam zmniejszyć obsadę placówek granicznych i rozpocząć szkolenia, w wyniku których przesuniemy większość celników z granic do komputerów i do kontroli powtórnej.

Co nam grozi w związku z rozwojem handlu internetowego?

Jeśli chodzi o towary zamawiane komputerowo, a przesyłane pocztą czy przez firmy kurierskie – trzeba je kontrolować z uwagi na możliwość przesyłania narkotyków czy innych niebezpiecznych substancji. To zadanie można zrealizować poprzez powszechne i szybkie prześwietlanie paczek w centrach ich dystrybucji (na lotniskach, w urzędach pocztowych, magazynach spedycyjnych itp.) Generalna tendencja w handlu detalicznym, potwierdzona zresztą przez ustalenia Światowej Organizacji Handlu, jest taka, żeby w ogóle nie pobierać cła ani podatku od własności intelektualnej. Nad przepływem czystej informacji na pewno nie będziemy w stanie zapanować – i dobrze!

Usprawnienie handlu, obsługiwanego w coraz większym stopniu przez wyspecjalizowane firmy przewozowe, wymaga usprawnienia pracy agencji celnych. Do tego konieczne jest powszechne wprowadzenie procedur uproszczonych, a to z kolei wymaga przejścia na elektroniczny SAD. Do tego konieczna jest ustawa o dokumencie elektronicznym i podpisie elektronicznym oraz odpowiednie oprogramowanie.

Na koniec porozmawiajmy o pieniądzu. Ile zarabia człowiek, który (razem z podległą mu instytucją) zarobił w ubiegłym roku 40 mld zł?

Na rękę, z premią, 5500–6000 zł miesięcznie. Mnie to wystarcza i nie będę domagał się podwyżki, ale zdaję sobie sprawę, że na dłuższą metę jest to sytuacja nie do utrzymania. Szef jednej z największych służb finansowo-skarbowych nie powinien zarabiać znacząco mniej niż prezes banku, stoczni, czy agencji reklamowej. A przecież ta firma nie tylko generuje dochody na poziomie jednej trzeciej całego budżetu państwa, ale także świadczy usługi niematerialne, których wartość bardzo trudno jest oszacować – przyczyniając się do usprawnienia obrotu gospodarczego. Wymagana wiedza, kwalifikacje – bynajmniej nie polityczne, tylko fachowe – i zakres odpowiedzialności są na poziomie szefa dużej korporacji.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Władysław Janasz

Procesy dyfuzji rynkowej innowacyjnych produktów

Cechą współczesnego postępu technicznego jest zjawisko rozprzestrzeniania się nowych technik i technologii. Odbyna się to zazwyczaj od tak zwanych dziedzin wiodących do innych sfer zastosowań. Zjawisko to jest nazywane dyfuzją. **Dyfuzję** definiuje się więc jako proces rozprzestrzeniania się nowej idei od źródła jej stworzenia (wynależenia) aż do końcowych jej użytkowników, czyli tych, którzy ją przyswajają. Trzeba jednocześnie zauważyć, że tylko niekiedy studia nad dyfuzją obejmują tak rozumiany proces¹⁾. Najczęściej badacze obserwują tylko poszczególne fazy tego procesu, pomijając źródło powstania danej idei. Skupiają uwagę na jej przenikaniu do określonej społeczności.

Wprowadzenie nowego produktu na rynek rozpoczyna nie tylko cykl jego życia, lecz także **dyfuzję rynkową**. Są to procesy współzależne, związane ze zjawiskiem innowacji. Przesłanką tych powiązań jest informacja. Można przyjąć, że istota dyfuzji tkwi w rozpowszechnianiu informacji, natomiast innowacje generują informacje. Koncepcja stadiów procesu dyfuzji jest różnie przedstawiana, wyróżnia się bowiem trzy, cztery, a nawet pięć jej stadiów. W tym ostatnim przypadku są to: uświadomienie, zainteresowanie, ocena, próba i weryfikacja oraz przyswajanie²⁾. Istotna jest więc tu zbiorowość potencjalnych naśladowców, źródła informacji (które są różne w zależności od stadium przyswajania) i procesy decyzyjne.

Dyfuzja innowacji oznacza kolejne zastosowania produkcyjne tego rodzaju zbioru (rzędu) informacji (technicznych lub naukowych). Można tu wyróżnić dwie podstawowe fazy: absorpcję innowacji i jej eliminację (zastąpienie inną innowacją). Pierwsza faza jest utożsamiana z pojęciem dyfuzji produkcyjnej innowacji.

Wprowadzenie nowego produktu (technologii) oznacza rozpowszechnianie informacji o nim na rynku, w czym biorą udział producenci, potencjalni nabywcy i przyszli naśladowcy. Faza dyfuzji jest tym ogniwem procesu wynalazczo-innowacyjnego, w którym po pierwszym udanym zastosowaniu wynalazek traci jednostkowy charakter, gdyż upowszechnia się obszar jego zastosowania. Wynika stąd, że innowacja jest zdarzeniem jednostkowym, podczas gdy dyfuzja jest procesem wielokrotnego zastosowania danego rozwiązania. Dyfuzja innowacji trwa dopóty, dopóki potencjalni naśladowcy zaczęli u siebie produkować dany wyrób lub wyko-

rzystywać daną technologię wytwarzania, czyli kopiować i naśladować. Zakres rozpowszechniania innowacji determinowany jest umiejętnością pozyskiwania potencjalnych użytkowników, to jest wykazania, że dana innowacja będzie w stanie zaspokoić ich potrzeby i oczekiwania, przy możliwie małym poziomie ryzyka i możliwych do poniesienia wydatkach finansowych. Dyfuzja rynkowa produktu innowacyjnego, a więc efektu samej innowacji, oznacza w ostateczności rozpowszechnienie się nowego pomysłu od źródła do jego ostatecznych użytkowników lub tych, którzy go akceptują. Jest to decyzja indywidualnego nabywcy, który zamierza stać się regularnym użytkownikiem produktu (usług). Oznacza to w istocie rzeczy zainteresowanie dyfuzją rynkową produktu innowacyjnego, a więc procesem akceptacji innowacji przez indywidualnych konsumentów (nabywców). Szeroko pojmowana akceptacja rozpoczyna złożony proces dyfuzji rynkowej. Niezbędna staje się tutaj efektywna strategia wczesnej penetracji rynku. Sekwencja faz dyfuzji rynkowej obejmuje proces pozyskiwania konsumenta i kształtowania się jego lojalności (świadomości, zainteresowania, oceny, testowania, akceptacji).

Celem teorii dyfuzji innowacji jest identyfikacja czynników, które wpływają na proces rozprzestrzeniania się i akceptacji innowacji (stymulanty i destymulanty), a następnie ustalenie wzajemnych relacji między tymi czynnikami a tempem rozprzestrzeniania się w otoczeniu w ciągu danego czasu³⁾. Wyjaśnianie zachowania w celu akceptacji innowacji jest szczególnie złożone w środowisku ekonomicznym, bowiem wymaga bezpośredniego uczestnictwa czynnika podmiotowego jako nośnika dyfuzji, jak i jej odbiorców. Trudności w interpretacji zachowań wynikają z odmiennego systemu wartości i postaw oraz konkretnej sytuacji podmiotu gospodarczego, co komplikuje proces badawczy (przyczynowych relacji z interpretacją zachowania).

Zjawiska zachowania się, komunikowania i akceptacji konsumentów (dyfuzji), w zależności od szczebla rozważanego układu, mogą być rozpatrywane w skali globalnej, krajowej, sektorowej i przedsiębiorstwa (konsumenta). Segmenty rynkowe odzwierciedlają różnorokie wzorce dyfuzji, które wynikają z różnorodnych szybkości rozpowszechniania i potencjałów sprzedaży.

W procesie dyfuzji innowacji istotne znaczenie mają zasady dyfuzji, szybkość, kształt krzywej dy-



fuzji i potencjalny poziom penetracji. Szybkość dyfuzji odzwierciedla tempo, w jakim odbywa się sprzedaż produktu (usług) w danym okresie. Hipotetyczny kształt krzywej dyfuzji ilustruje obraz odzorowany przez różne postacie analityczne funkcji wykładniczej bądź logistycznej. Z kolei, potencjalny poziom penetracji jest charakteryzowany przez wielkość hipotetycznej, możliwej skumulowanej sprzedaży (akceptacji), jaka mogłaby być osiągnięta w przewidywanym czasie. Najczęściej stosowaną miarą zakresu wykorzystywania dyfuzji innowacji w określonym przemyśle jest strumień produkcji, uzyskany w nowym procesie, mierzony jako relacja maksymalnego strumienia produkcji, która mogłaby przebiegać na podstawie wykorzystania nowego procesu (stopa rozpowszechnienia). Inną miarą jest stopa imitacji, którą określa się jako relację liczbową faktycznych do potencjalnych użytkowników innowacji.

W badaniach teorii dyfuzji rynkowej produktów innowacyjnych, jak również w modelach procesu dyfuzji nakierowanych i podporządkowanych postulatami wykrycia tych cech charakterystycznych innowacji oraz ekonomicznego ludzkiego otoczenia, w którym się one rozprzestrzeniają, zmierza się do ustalenia ich wpływu na zróżnicowanie tempa dyfuzji i podobieństwo krzywych dyfuzji⁴). Pierwsza faza (absorpcja) obejmuje postać krzywej o kształcie dystrybuanty rozkładu normalnego lub logistycznego albo log-normalnego bądź log-logistycznego⁵). Dyfuzja jest zjawiskiem przebiegającym zarówno w czasie, jak i w przestrzeni. Na podstawie różnych badań empirycznych powstały rozmaite poglądy dotyczące kształtu krzywej dyfuzji. Można więc stwierdzić, że krzywa dyfuzji jest zróżnicowana w zależności od rodzaju innowacji, dziedziny gospodarki, postaw uczestników procesów gospodarczych i wielu innych czynników.

Większość współczesnych autorów podejmujących problematykę innowacji twierdzi, że typowym wzorem procesu dyfuzji innowacji jest **krzywa logistyczna**. Oznacza to, że rozpowszechnienie użytkowników czy adaptatorów innowacji ma tendencję do zgodności z układem krzywej logistycznej. Pojawia się naturalnie pytanie: czy ta krzywa odzwierciedla wielkość produkcji osiągniętej w wyniku zastosowania innowacji?

Każda nowa technologia lub nowy produkt o cechach innowacji ma swoisty cykl życia. Standardowa krzywa dyfuzji ma inny kształt niż klasyczna krzywa cyklu życia. Na skutek dyfuzji, ów cykl życia, w wyniku zastosowania innowacji, w różnych okresach kształtuje się odmiennie w poszczególnych przedsiębiorstwach. Ta odmienność wyraża się nie tylko zróżnicowanym rozłożeniem w czasie, lecz także kształtem krzywej podaży oraz krzywej popytu. Odmiennie są również miary obu procesów. Cykl życia wyrobu można wyrazić za pomocą wartości sprzedaży wyrobu. Proces dyfuzji najczęściej mierzy się liczbą przedsiębiorstw, które zastosowa-

ły u siebie dany wynalazek. Zjawisko dyfuzji wyraża się więc we wzroście liczby podmiotów przyswajających innowację w segmencie populacji jej hipotetycznych użytkowników. Ten sposób mierzenia dyfuzji innowacji nie oddaje skali produkcji, uzyskanej dzięki wdrożeniu danej innowacji. Niekiedy postuluje się mierzenie stopnia dyfuzji innowacji za pomocą wielkości produkcji uzyskanej w wyniku zastosowania innowacji lub udziału w globalnej produkcji danego wyrobu. Trzeba jednocześnie dodać, że procesy dyfuzji są dopełnieniem procesów innowacji, ponieważ dopiero łącznie tworzą postęp techniczny w przemyśle. Ponadto, wzrost liczby podmiotów przyswajających innowację świadczy o swoistym efekcie synergicznym.

Skoro liczba przedsiębiorstw, które zastosowały określoną innowację, bądź wielkość produkcji otrzymana w wyniku jej zastosowania charakteryzują jedynie intensywność, skalę rezonansu innowacji, to pozostaje do rozstrzygnięcia problem, w jakim czasie ten proces przebiega. Odpowiedź na to pytanie ma istotne znaczenie w ocenie procesów dyfuzji. Spotyka się opinie, że tę ostatnią kwestię można rozpatrywać arbitralnie, istotny jest bowiem moment, w którym produkcja dzięki wdrożonej innowacji uzyska określoną, znaczącą wartość: 1/5, 1/3, 1/2 globalnej wielkości produkcji. Czas ten jest zależny od akceptacji (braku zainteresowania, dezaprobaty) korzyści spóźnionego startu⁶). W wysoko rozwiniętych krajach procesy dyfuzji przebiegają dzisiaj relatywnie szybko, chociaż prędkość ta zależy od wielu czynników, między innymi od sektora (działu) gospodarki i postaw przedsiębiorców, którzy mają podjąć decyzję o wdrożeniu innowacji (korzyści płynące z dyfuzji, zakres niepewności i ryzyka, niezbędne nakłady inwestycyjne, zasób wiedzy, wpływ otoczenia)⁷). Uważa się, że wąski strumień dyfuzji jest jedną z przyczyn niskiego poziomu innowacyjności przemysłu w Polsce.

Proces dyfuzji przebiega w czasie i według określonej krzywej. W poszczególnych okresach – od innowacji do jej wdrożenia – kształtuje się na ogół według krzywej logistycznej, będącej statystycznym przybliżeniem przebiegu tego procesu. Znajomość takiego ogólnego wzorca rozpowszechniania innowacji może mieć istotne znaczenie w osiągnięciu korzyści ekonomicznych w skali mikro i makro.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnorodnych modeli teoretycznych, które prezentują matematyczny zapis procesu, uwzględniający tezy opisujące wpływ poszczególnych zmiennych na kształt strukturalny i postać analityczną dyfuzji. Konceptualny rozwój modeli dyfuzji rynkowej skupia się na określonych zmiennych, przedstawiających informację rozprzestrzeniającą się przez kontakt w zbiorowości potencjalnych jej użytkowników. Modele dyfuzji wykorzystują matematyczną teorię rozprzestrziania się zarażeń podczas epidemii bądź informacji niezbędnych do uzyskania tempa i zakresu rozpowszechniania innowacji w każdym czasie⁸).

Przewidywanie kształtu krzywej dyfuzji pozwala na ustalenie założeń, przy których rozprzestrzenianie odbywa się według określonej krzywej (najczęściej logistycznej). Przewidywanie oddziaływania zmiennych w społecznym systemie jest trudne (tempo, czas dojścia do szczytu krzywej dyfuzji, potencjał rynku). Wśród tych założeń przyjmuje się:

- liczba n podmiotów gospodarczych w badanej populacji jest niezmienna przez okres rozprzestrzeniania informacji, a zakres tej informacji nie ulega zmianie;
- częstotliwość α powiązań między dowolnymi dwoma podmiotami pozostaje stała, identyczna dla wszystkich par podmiotów;
- prawdopodobieństwo p , że informacja (innowacja, choroba) zostaje przekazana, gdy występuje kontakt, jest stałe w okresie (nie zależy więc od wieku informacji ani od czasu, przez który „zakażony” podmiot ją posiadał) oraz identyczne dla wszystkich par podmiotów;
- przyjętej raz informacji (innowacji, choroby) nie można już utracić.

Jeśli oznaczymy przez $x(t)$ liczbę „zakażonych” podmiotów w momencie t , to z drugiego powyższego założenia wynika, że $\alpha x(n - x)\Delta t$ stanowi liczbę kontaktów między „zakażonymi” a „nie zakażonymi” podmiotami w czasie od t do $(t + \Delta t)$. Przywołując założenia trzecie i czwarte uzyskuje się:

$$\Delta x(t) = \alpha p x(t)(n - x(t))\Delta t.$$

Oznaczając ułamek $x(t)/n$ przez $z(t)$, tj. wielkość „zakażonej” populacji, można przekształcić powyższe równanie zastępując $\Delta x/\Delta t$ przez dx/dt :

$$Z = \beta z(1 - z) \quad \beta = \alpha p n,$$

którego rozwiązaniem staje się funkcja logistyczna⁹⁾:

$$z(t) = \frac{1}{1 + \exp(-a - \beta t)},$$

gdzie a jest stałą całkowania.

Z poprzedniego równania wynika, że:

$$\log \left\{ \frac{z(t)}{1 - z(t)} \right\} = \alpha + \beta t$$

Przedstawiony model pozwala zorientować się co do kierunku oddziaływania głównych czynników, które zostały w nim uwzględnione. Z modelu tego wynika, że czynnikami określającymi tempo procesu dyfuzji są: częstotliwość kontaktów α , prawdopodobieństwo p , że poszczególny kontakt będzie skutecznym, a także liczba n potencjalnych odbiorców. Parametry charakteryzujące innowację i jej hipotetycznych odbiorców mogą wpływać na prawdopodobieństwo p . Z kolei, przy danym p , stopa β jest proporcjonalna do $\alpha(n)$. Ze względu na to, że

α bywa często dodatkowo skorelowana z n , to model wyjaśnia – przy założeniu *ceteris paribus* – że rozprzestrzenienie innowacji następuje szybciej w przemysłach mniej skoncentrowanych, tj. mających większą liczbę przedsiębiorstw o zbliżonej wielkości wytwarzających tę samą ilość produkcji. Z kolei, liczba skutecznych kontaktów stanowi determinantę określającą tempo rozprzestrzeniania.

Sektory gospodarcze, grupy przedsiębiorstw najczęściej różnią się między sobą (wiekiem kapitału, sytuacją finansową, poziomem kwalifikacji pracowników), co w konsekwencji powoduje, że siła reakcji na innowacje będzie się znacznie w nich różnić. Trzeba także brać pod uwagę fakt, że w konkretnej rzeczywistości gospodarczej liczba hipotetycznych zastosowań (użytkowników) innowacji ulega dużej zmianie. Ponadto, innowacja może podlegać istotnym przekształceniom i usprawnieniom w procesie dyfuzji, co powoduje, że staje się bardziej korzystna. Na prawdopodobieństwo jej przyjęcia wpływa także szybko zmieniające się otoczenie cenowe i popytowe.

Występują również odmienne modele (zbiory założeń), które prowadzą do wygenerowania krzywej typu logistycznego czy krzywych w kształcie litery S¹⁰⁾. Zasadniczym celem budowanych modeli dyfuzji jest produkcja wielkości i tempa sprzedaży produktu (usługi) w rozpatrywanym czasie.

Inne wyjaśnienie kształtu krzywej dyfuzji nawiązującego do litery S proponuje Edwin Mansfield, którego założenia nie odwołują się ani do cyklu życiowego produktu, ani też funkcji popytu, lecz nawiązują do teorii epidemii. W modelu tym uważa się, że lewa strona równania może być jakąkolwiek rosnącą funkcją x , ale w ostateczności wybiera się funkcję liniową i definiuje p jako funkcję określonych zmiennych. Spośród zmiennych, które przyjmuje się, iż wpływają na prawdopodobieństwo p , znajdują się:

- oczekiwana rentowność π wprowadzania innowacji,
- wielkość inwestycji niezbędnych S ,
- roczna stopa sprzedaży w badanym przemyśle g ,
- zmienne, różne dla każdej innowacji, są stałe dla całego procesu dyfuzji.

Stopy dyfuzji (β_j) dla każdej innowacji z osobna są wyjaśniane przez różnice zmiennych w π_j , S_j , g_j lub może jakieś inne zmienne:

$$\hat{\beta}_j = a_{0j} + a_{1j}\pi_j + a_{2j}S_j + a_{3j}g_j + \dots$$

gdzie: $\hat{\beta}_j$ – oszacowanie β_j .

Z kolei, wykorzystuje się standardowe testy statystyczne, na podstawie których szacuje się moc wyjaśniającą modelu. Modele dyfuzji stanowią analityczne narzędzie opisywania zjawisk dyfuzji, mogą być również wykorzystywane przy testowaniu określonych hipotez dotyczących dyfuzji, a przede wszystkim do wyznaczania sposobu wprowadzania produktów na rynku.

W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli stanowiących narzędzie badawcze dyfuzji rynkowej (S. Daviesa, L. Nasbetha, G.F. Raya, P. Grindleya, F. Bassa oraz innych) i podstawę zrozumienia dynamiki innowacji¹¹. We wspomnianych modelach uwzględnia się nowe założenia, dodatkowe parametry (np. model S. Daviesa) bądź podkreśla się dużą liczbę takich czynników, które mają specyficzny charakter dla poszczególnych przedsiębiorstw i innowacji. Model P. Grindleya (podobnie jak F. Bassa) wykorzystuje do produkcji dyfuzji innowacji teorię gier strategicznych. Wywierają one istotny wpływ, jak się sądzi, na czas i zakres absorpcji innowacji. W większości tych badań ważną, często podstawową zmienną wyjaśniającą okazuje się oczekiwana, przeciętna stopa zwrotu zrealizowanych innowacji.

Efektywność ekonomiczna dyfuzji innowacji zależy od wielu czynników i uwarunkowań społeczno-ekonomicznych, w których przebiega ten proces. Nie w pełni wykształcone mechanizmy konkurencji i innowacyjności (przy obecnym zadłużeniu, braku kapitału, źle funkcjonujących instytucjach kredytowo-bankowych) są zagrożeniem dla polskiej gospodarki. Jest to szczególnie widoczne na tle dynamicznej dyfuzji nowoczesnych technik wytwarzania w krajach rozwiniętych, a nawet w niektórych krajach rozwijających się¹². Może to doprowadzić do wyeliminowania Polski z udziału w wymianie międzynarodowej.

Specyfika dyfuzji innowacji wymaga od odbiorców posiadania odpowiedniego potencjału technicznego. Jest to niezbędne do identyfikacji potrzebnych technologii, źródeł ich pochodzenia, negocjowania transferu, asymilowania i adaptowania. Potencjał techniczny (technologiczny) zawiera trzy podstawowe elementy: **zdolność produkcyjną** (zdolność wykorzystania i utrzymywania procesów produkcyjnych), **zdolność inwestycyjną** (zdolność projektowania, montażu i rozbudowy nowych rozwiązań) oraz **zdolność innowacyjną** (zdolność generowania nowych wyrobów, procesów oraz doskonalenia istniejących)¹³.

Jedną z kluczowych determinant wzrostu i rozwoju strukturalnego przemysłu, niejednokrotnie alternatywną wobec rozwoju krajowego B + R, są rozmaitego rodzaju **transfery technologii** z państwa do państwa, z nauki do gospodarki, bądź z podmiotu gospodarczego do podmiotu. Skuteczność transferu zależy przede wszystkim od umiejętności absorpcji technologii. Import na dużą skalę najnowocześniejszych urządzeń, rozwiązań technicznych, patentów, licencji, *know-how*, wiedzy skodyfikowanej (podręczniki, czasopisma) stanowi interesujące źródło wzrostu przemysłowego. Niektóre państwa w większej mierze korzystają z obcych nakładów na działalność naukowo-badawczą, inne natomiast chronią rodzimy przemysł i rozbudowują sferę B + R ponad możliwości wykorzystania w kraju ich wyników.

Transfer innowacji z państwa do państwa, jak nadmieniono, może przybierać różne formy. Jednym z możliwych podziałów jest klasyfikacja transferu technologii na ucieleśnione i nie ucieleśnione, handlowy oraz niehandlowy. Transfer nie ucieleśnione obejmuje wiedzę zawartą w podręcznikach, czasopiśmie, artykułach badawczych, projektach konstrukcyjnych opisujących nowy produkt bądź nową technologię. Transfer w postaci maszyn i urządzeń stanowi postać ucieleśnioną, tzn. dominującą formę transferu technologii w krajach dysponujących nieznaczającym potencjałem badawczym i możliwościami inżynierskimi (import urządzeń oraz umiejętności). Z kolei, w krajach średnio i wysoko rozwiniętych dysponujących wykwalifikowanym personelem i odpowiednim wyposażeniem nie ucieleśnione transfer do nich jest ważną, a nawet przeważającą postacią importu technologii.

Transfer handlowy wymaga odpowiednich umów handlowych między stronami, zawieranych na zasadzie ekwiwalencji. Bilans płatniczy kraju w dziedzinie techniki służy do oceny pozycji kraju na arenie międzynarodowej w zakresie wymiany handlowej (niematerialnej technologii)¹⁴. Jakkolwiek większość starszej technologii i niemal cała nauka w określonej mierze są dostępne prawie bezpłatnie, to jednak na ogół transfer technologii wiąże się zawsze z określonymi kosztami (opłaty patentowe, koszty przyjęcia wiedzy i umiejętności, modyfikacji, szkolenia siły roboczej, kontroli jakości itp.).

Koszty obejmujące międzynarodowy transfer technologii kształtują się średnio na poziomie 19% całkowitych kosztów projektu (D.J. Teece)¹⁵. Zdaniem tego autora, wpływ na wielkość transferu wywierają cztery podstawowe zmienne:

- poziom rozumienia nowej technologii przez tych, którym się ją przekazuje,
- wiek przekazywanej technologii,
- liczba podmiotów stosujących tę lub zbliżoną technologię,
- systemowe i kulturowe cechy kraju importującego nową technikę.

Koszty transferu nowej technologii stanowią określoną inwestycję, na którą można patrzeć w kontekście rozkładu zasobów inwestycyjnych między konwencjonalną produkcją, krajowym potencjałem B + R oraz importem obcej technologii w aspekcie kosztów i korzyści¹⁶.

Polskę w najbliższych latach czekają istotne problemy z restrukturyzacją przemysłu. Będzie się z tym wiązać transfer nowoczesnej technologii z krajów rozwiniętych, kontrola tego transferu i rozwijanie własnych technologii na wysokim poziomie.

Transfer technologii z krajów wysoko rozwiniętych jest najważniejszym źródłem nowych technologii dla krajów rozwijających się, do których należy również Polska. Wyróżnia się cztery podstawowe modele transferu technologii¹⁷:

● kraj–dostawca dostarcza na określonych warunkach technologie; kraj–odbiorca nie ma jednak zdolności absorpcyjnej (dostawca zachowuje monopol technologiczny, odbiorca traci perspektywę rozwoju);

● kraje–potencjalni dostawcy nie są skłonne do transferu technologii, a kraje–odbiorcy nie mają zdolności do absorpcji (żaden kraj nic nie zyskuje);

● kraje–dostawcy nie są skłonne do transferu technologii przez mechanizmy formalne, natomiast kraje–odbiorcy byłyby w stanie absorbować zagraniczne technologie, wykorzystując źródło nieformalne bądź określone mechanizmy (transfer następuje, odbiorcy zyskują, dostawcy tracą);

● kraje–dostawcy są skłonne do transferu technologii korzystając z mechanizmów pośrednich, kraje odbiorcy mają zdolności absorpcyjne (korzystają i dostawcy i odbiorcy).

Z doświadczeń wielu krajów wynika, że w interesie krajowego przemysłu leży, aby transfer technologii odbywał się według czwartego modelu. Może temu sprzyjać stosowanie podstawowych strategii: rozszerzanie rynku, rozszerzanie gamy wyrobów, dywersyfikacja, dostęp do kapitału, dostęp do technologii i *know-how*, dostęp do rynków zbytu oraz dostęp do nowoczesnych metod i technik zarządzania¹⁸⁾. Z dynamicznej dyfuzji nowoczesnej techniki w świecie wynikają wyraźne implikacje dla polskiego przemysłu i polskiej polityki inwestycyjnej (prywatyzacja, demonopolizacja, ułatwianie napływu obcego kapitału, zwiększenie nakładów na naukę, edukację itp.).

Dyfuzja nowoczesnej techniki w krajach wysoko rozwiniętych i niektórych krajach rozwijających się charakteryzuje się wieloma nowoczesnymi technikami oraz zastosowaniem komputerów w różnych sektorach i grupach przemysłu. Wyrazem tego jest powstawanie komputerowo zintegrowanych systemów produkcji CIM (*computer integrated manufacturing*). Systemy te integrują czynności produkcyjne, zasilające produkcję oraz planowanie (badanie popytu), przygotowanie produkcji i jej kontrolę. Zasadniczą częścią składową CIM jest komputerowo wspomagane projektowanie wyrobów i urządzeń (podsystemy organizacyjne i technologie), CAD (*computer added decision*), CAM (*computer added machinery*), systemy organizacji produkcji zsynchronizowanej w czasie – JIT (*just in time*), komputerowo wspomagane planowanie i koordynowanie produkcji – MRP (*manufacturing resource planning*), a także elastyczne systemy produkcji – FMS (*flexible manufacturing system*).

Wprowadzenie nowych technik i technologii (dyfuzja CIM) powoduje istotne zmiany w sferze produkcji, w działowo-sektorowej strukturze i sferze społecznej (wykształcenie, ustawiczne szkolenie, zmiany relacji między pracą wykonawczą i koncepcyjną, wzrost nakładów inwestycyjnych, uzyskanie

efektu produkcyjnego o wysokiej jakości, zwrot nakładów w stosunkowo niedługim czasie).

Władysław Janasz

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. W. MAKARCZYK, *Przyswajanie innowacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1971, s. 9–10.
- ²⁾ Por. E.M. ROGERS, *Diffusion of Innovation*, Collier-Macmillan, New York 1962, s. 81.
- ³⁾ S. GOMÓŁKA, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, Case, Warszawa 1998, s. 71.
- ⁴⁾ Ibidem, s. 72.
- ⁵⁾ Por. S.M. KOT, A. KARSKA, K. ZAJĄC, *Matematyczne modele procesów dyfuzji innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 58 i dalsze.
- ⁶⁾ Por. J. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 133.
- ⁷⁾ Por. I. KUDRYCKA, *Dyfuzja nowoczesnej techniki i wnioski dla polskiej gospodarki*, „Gospodarka Narodowa” 1992, nr 9, s. 32–33.
- ⁸⁾ Zob. S. GOMÓŁKA, *Teoria innowacji...*, op. cit., s. 72.
- ⁹⁾ Ibidem, s. 73.
- ¹⁰⁾ I. LEŚKIEWICZ, *Modele dyfuzji rynkowej innowacyjnych produktów*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, T(CCCXLVIII)274, Szczecin 1998.
- ¹¹⁾ Zob. np. P. GRINDLEY, *A strategic analysis of the diffusion of innovations: theory and evidence*, Ph. D. Thesis, London School of Economics 1996.
- ¹²⁾ Por. I. KUDRYCKA, *Dyfuzja nowoczesnej...*, op. cit., s. 32–33.
- ¹³⁾ Por. Z. DMOCHOWSKI, *Transfer technologii*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 10, s. 8; W. POPŁAWSKI, *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki*, UMK, Toruń 1995, s. 161–199.
- ¹⁴⁾ Saldo wynikowe usług w zakresie osiągnięć naukowo-technicznych w bilansie rozrachunkowym Polski w latach 1991–1997 (z wyjątkiem roku 1991 i 1993) miało charakter ujemny. Zob. *Nauka i technika w 1997*, GUS, Warszawa 1998, s. 148.
- ¹⁵⁾ Zob. D.J. TEECE, *Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how*, „Economic Journal” 1977, nr 87, s. 242–261.
- ¹⁶⁾ P. Krugman analizuje, jaki jest model innowacji produktu i dyfuzji międzynarodowej. P. KRUGMAN, *A model of innovations, technology transfer, and the world distribution of income*, „Journal of Political Economy” 1979, nr 87, s. 253–266.
- ¹⁷⁾ Por. Z. DMOCHOWSKI, *Transfer technologii*, op. cit., s. 9.
- ¹⁸⁾ Por. R.A. RZĄDCA, *Joint venture. Dlaczego i jak*, „Businessman Magazine” 1991, nr 5 s. 26.

Wolf Bonsiep, Toni Fischer, Jacek Klich

Zrównoważona karta wyników jako narzędzie kontroli

Wprowadzenie

W miarę zwiększania się presji konkurencji na rynku globalnym, nauki o zarządzaniu zdają się koncentrować przede wszystkim na zmieniających się wymaganiach związanych z systemem kontroli w przedsiębiorstwach. W odróżnieniu od sytuacji, kiedy to systemy pomiaru działalności przedsiębiorstwa zorientowane były na wyniki z przeszłości, obecnie dyskutuje się na temat nowych ram dla strategicznej kontroli, które uwzględniałyby również stany przyszłe. W literaturze z zakresu zarządzania przedmiotem dyskusji w ostatnich latach jest, w interesującym nas kontekście kontroli, koncepcja zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard*) stworzona przez Roberta S. Kaplana, profesora rachunkowości z Harvard University i Davida P. Nortona, prezydenta firmy konsultingowej Nolan, Norton & Co.

Na podstawie głównych założeń zrównoważonej karty wyników Kaplana i Nortona, w artykule prezentowana jest ocena tego rozwiązania, która ma m.in. wyjaśnić, dlaczego koncepcja ta jest teoretycznie atrakcyjnym narzędziem przy tworzeniu systemu kontroli w przedsiębiorstwie.

Zrównoważona karta wyników w systemie kontroli operacyjnej

Tradycyjne mierniki działalności finansowej zazwyczaj nie obejmują zagadnień konsumenta i konkurencji, zatem nie są w stanie generować wczesnych sygnałów ostrzegawczych dotyczących zmian na rynku. Ponieważ korporacje mogą łatwo stracić grunt pod nogami, jeżeli nie będą potrafiły reagować szybko na te zmiany, tradycyjne wskaźniki finansowe niosą ze sobą ryzyko, że w ocenach akcjonariuszy nie będą sprzyjały wzrostowi wartości przedsiębiorstwa.

Wychodząc z takich przesłanek, Kaplan i Norton realizując program badawczy i współpracując z 12 korporacjami wypracowali spójny system, który zezwalał na monitorowanie dokonań przedsiębiorstwa w taki sposób, że stanowił dopełnienie wskaźników finansowych. W tej koncepcji, nazwanej zrównoważoną kartą wyników, autorzy utrzymują, że strategie długookresowe mogą być sprzężone z działaniami krótkookresowymi poprzez monitorowanie i mierzenie efektywności na poziomie opera-

cyjnym wyników uzyskiwanych przez pracowników i ich innowacyjności, satysfakcji konsumentów, jak również wyników finansowych¹⁾. Zrównoważona karta wyników dostarcza najbardziej potrzebnych informacji i umożliwia w ten sposób naczelnemu kierownictwu kontrolę kierunku, w jakim podąża przedsiębiorstwo. Autorzy wykorzystują tu obrazowe porównanie do sytuacji pilota w kabinie samolotu (naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa) i wykorzystywania przez niego przyrządów do nawigacji i kontroli lotu (zrównoważona karta wyników).

Chociaż każde przedsiębiorstwo musi wypracować swój własny system pomiaru efektów działania, by przystosować go do sytuacji, w jakiej się znajduje oraz wyzwań strategicznych i zastanych procesów gospodarczych, to jest jednakże możliwe ujęcie koncepcji Kaplana/Nortona w kategoriach ogólnych.

Autorzy wyróżniają cztery płaszczyzny (perspektywy), na których ukazane mogą być efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Te cztery płaszczyzny oraz nawiązujące do nich pytania to:

■ **Płaszczyzna finansowa** (W jaki sposób powinniśmy prezentować się naszym akcjonariuszom, aby osiągnąć sukces finansowy?). Ta płaszczyzna koresponduje z klasycznymi miernikami finansowymi, takimi jak: przepływy gotówkowe, wielkości obrazujące wzrost sprzedaży czy wzrost udziału w rynku. Te miary są ciągle pożyteczne w przedstawianiu ekonomicznych konsekwencji decyzji podjętych w przedsiębiorstwie w przeszłości.

■ **Perspektywa klienta** (W jaki sposób powinniśmy prezentować się naszym klientom, aby realizować naszą wizję?). W tych ramach menedżerowie muszą określić wskaźniki odpowiednie do oceny efektów działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do danej kategorii konsumenta czy rynku. Typowymi wskaźnikami mogą tu być np. badania satysfakcji konsumenta, pozyskiwanie nowych klientów, elastyczne dostawy.

■ **Płaszczyzna wewnętrzna** (Aby usatysfakcjonować naszych akcjonariuszy i klientów, w odniesieniu do jakich procesów będziemy się pozytywnie wyróżniać?). Tu w centrum zainteresowania pozostają procesy wewnętrzne w przedsiębiorstwie, które mają największy wpływ na kształtowanie się poziomu satysfakcji klienta i uzyskiwanie celów finansowych organizacji. Według Kaplana i Nortona ta perspektywa ukazuje dwie podstawowe róż-

nice między klasycznymi wskaźnikami, a zrównoważoną kartą wyników. Podejście klasyczne podejmuje próbę monitorowania i usprawniania istniejących procesów. Nowa koncepcja natomiast definiuje i koncentruje się na procesach, które uznane są za najważniejsze dla skutecznej realizacji strategii organizacji – nawet, jeżeli te procesy są jeszcze w przedsiębiorstwie nieobecne. Drugą podstawową różnicą jest to, iż zrównoważona karta wyników nie zamyka się w ramach procesów produkcji aktualnych produktów dla istniejących klientów. Próbuje ona koncentrować się na przyszłych klientach przez definiowanie nowych segmentów rynku i pojawiających się potrzeb. Typowymi miarami w tej płaszczyźnie może być jakość produktu, rozwój nowych produktów i wprowadzanie nowych produktów na rynek.

■ **Płaszczyzna uczenia się i wzrostu** (Jak będziemy zachowywać nasz potencjał do przeprowadzania zmian i doskonalenia organizacji, by realizować naszą wizję?). Ta perspektywa koncentruje się na infrastrukturze, którą musi stworzyć przedsiębiorstwo, aby zapewnić sobie długookresowy wzrost i usprawniać swoje działanie. Kaplan i Norton twierdzą, że zdolności organizacji do uczenia się zależą od ludzi (członków organizacji), systemów oraz procedur. Wskaźniki zorientowane na ludzi obejmują grupę ogólnych mierników, na przykład satysfakcję pracowników, szkolenie i umiejętności pracowników. Możliwość systemu mogą być mierzone subiektywnymi ocenami co do dostępu do systemów informacyjnych, które gwarantują natychmiastowe dostarczenie decydom odpowiedniej informacji. Procedury mogą być z kolei oceniane poprzez pryzmat ich adekwatności (zdolności) do łączenia inicjatyw pojedynczych pracowników z celami ogólnymi i czynnikami sukcesu organizacji.

Wychodząc z powyższego, Kaplan i Norton utrzymują, że misja organizacji i jej strategia mogą być przekazywane na wszystkie poziomy organizacji w postaci realnych wskaźników. Autorzy opowiadają się za tym, iż strategia jest zbiorem hipotez na

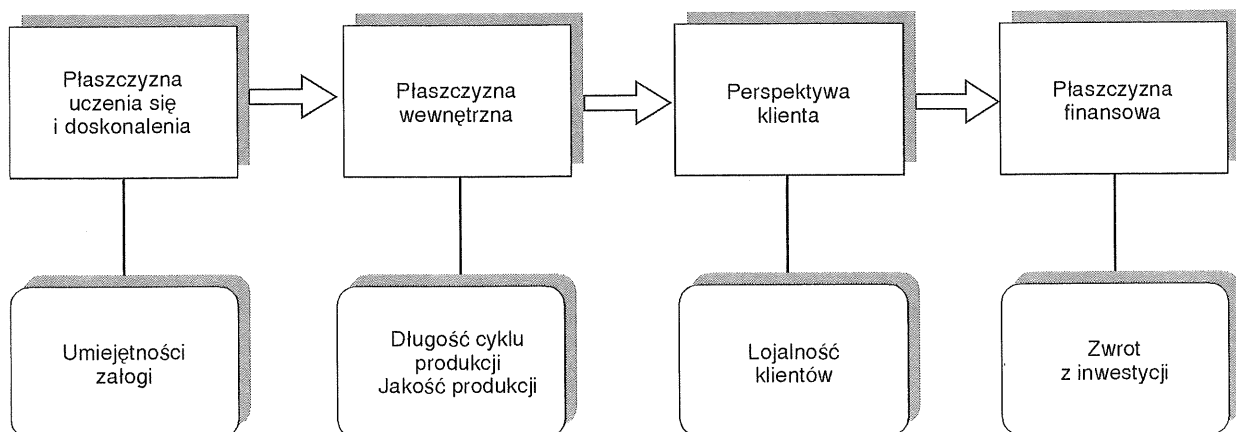
temat przyczyn i skutków. Zrównoważona karta wyników reprezentuje taką właśnie próbę ukazania związków między różnymi podmiotami (wskaźniki) w taki sposób, by mogły być one przedmiotem ocen i decyzji. Ryc. 1. ukazuje przykład takiej sekwencji przyczynowo-skutkowej²⁾. Zwrot z inwestycji może być wskaźnikiem wykorzystywanym w karcie wyników na płaszczyźnie finansowej. Z perspektywy klienta taką miarą wykorzystywaną w karcie wyników może być lojalność klienta wobec marki/produktu. Analiza preferencji klienta może z kolei ukazać, że dostawa w określonym czasie jest wysoko przez niego ceniona i trzeba zatem wprowadzić taką właśnie procedurę. Aby osiągnąć wysoką sprawność dostaw na czas, oczekuje się, że skróceniu ulegnie długość cyklu produkcyjnego i zapewniona będzie wysoka jakość produkcji (płaszczyzna wewnętrzna). Proces ten jest kontynuowany przez rozważanie, jak usprawnić (skrócić) cykl produkcyjny i poprawić jakość. W naszym przykładzie to może być osiągnięte poprzez szkolenia i zwiększanie umiejętności najbardziej znaczących dla firmy pracowników (płaszczyzna uczenia się i wzrostu).

Kaplan i Norton podkreślają, że wyróżnienie tych czterech płaszczyzn okazało się pomocne w odniesieniu do analizy wielu przedsiębiorstw i branż. Jednakże te cztery perspektywy czy płaszczyzny nie powinny być traktowane jako ciasny gorset oparty na matematycznych formułach. Zaznaczają jednak, że w niektórych przypadkach przydatne być może dodanie innych płaszczyzn, jak np. względ na dostawców i bezpośrednie otoczenie (społeczność lokalną)³⁾.

Zrównoważona karta wyników w kontekście strategicznego systemu kontroli



edług Kaplana i Nortona, przedstawiona powyżej koncepcja zrównoważonej karty wyników sytuuje w centrum zainteresowania strategię i wizję, a nie kontrolę. Karta wyników ustala cele, ale zakłada równocześnie, że ludzie



Ryc. 1 Przykład relacji: związki przyczynowo-skutkowe w modelu Kaplana/Nortona

Źródło: KAPLAN/NORTON (1996), s. 31.

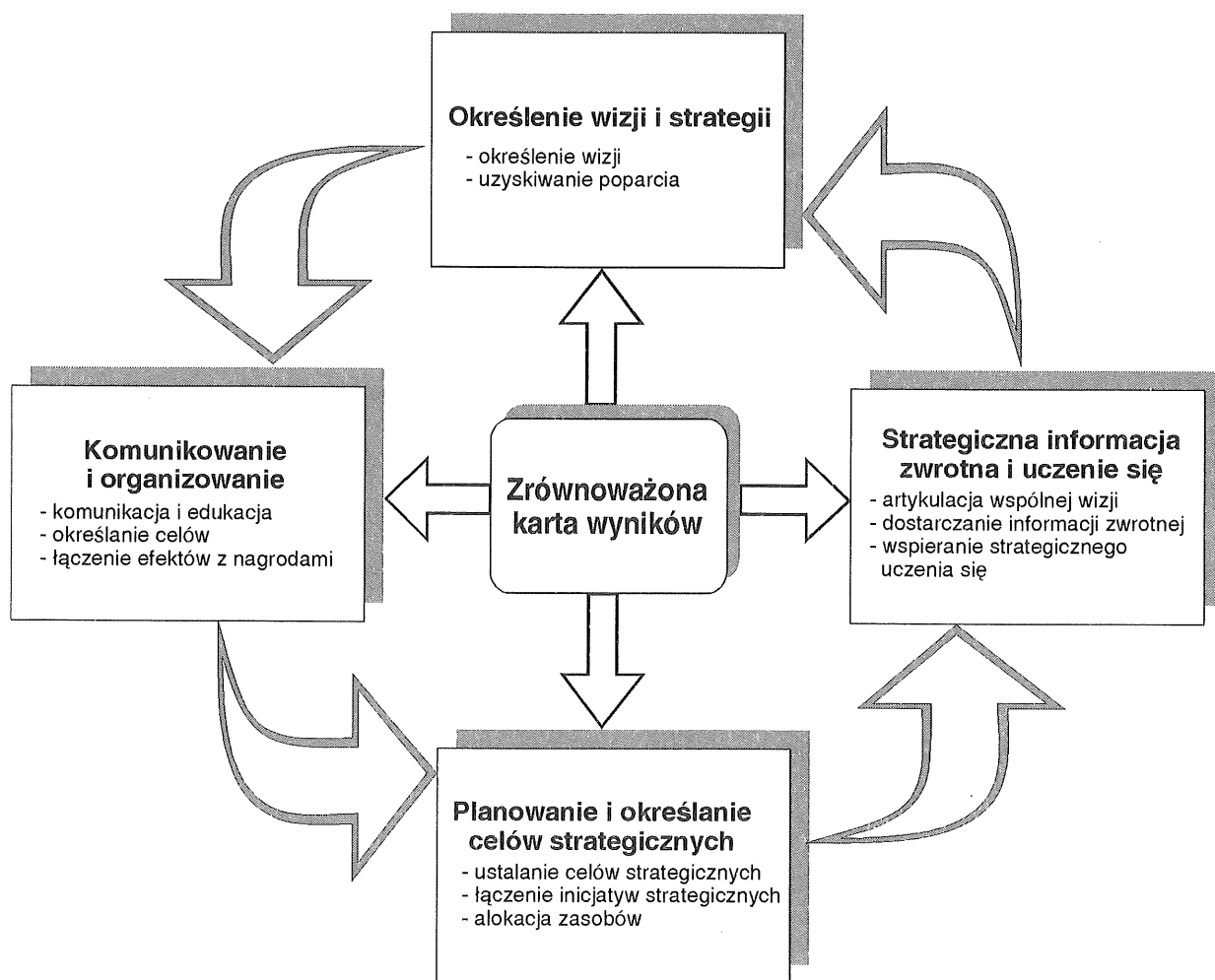


podejmą wszelkie działania i dokonają niezbędnych zmian, które są konieczne do osiągnięcia tych celów (możesz uzyskać to, co jest mierzalne)⁴. Wskaźniki są projektowane po to, by skłonić ludzi do realizacji wizji. To wszystko opiera się na założeniu, że naczelni dyrektorzy wiedzą, jakie powinny być ostateczne rezultaty, ale nie potrafią precyzyjnie wytłumaczyć pracownikom, jak uzyskać te rezultaty, choćby z tego powodu, że warunki, w jakich działają pracownicy, podlegają ciągłym zmianom. Zgodnie z tym, Kaplan i Norton deklarują, że zrównoważona karta wyników jest czymś więcej niż tylko taktycznym czy operacyjnym systemem dokonywania pomiaru. Jest systemem kontroli strategicznej, umożliwiającym tworzenie strategii i działań w długich okresach. Autorzy przedstawiają proces kontroli strategicznej jako interakcję planowania, ustalania celów, uczenia się strategicznego i pozyskiwania informacji zwrotnej, komunikowania wizji i strategii oraz komunikowania się w organizacji (por. ryc. 2)⁵.

Zasadniczym komponentem procesu wykorzystywania zrównoważonej karty wyników jest podziela-

nie przez wszystkich pracowników wizji przedsiębiorstwa. Wizja powinna wyznaczać kształt strategii, która z kolei winna determinować składowe zrównoważonej karty wyników. Zatem przedsiębiorstwo, które chce wypracować zrównoważoną kartę wyników, musi wypracować inspirującą dla każdego pracownika i bogatą w treść wizję⁶. Proces tworzenia zrównoważonej karty wyników rozpoczyna się więc od momentu przekazania przez naczelne kierownictwo strategii funkcjonalnych tworzonej na podstawie wizji przedsiębiorstwa i transponowania tych strategii na określone cele. Zatem pierwszym krokiem tworzenia zrównoważonej karty wyników jest proces wyjaśniania, precyzowania i przekazywania informacji tak, by uzyskać konsensus między wszystkimi kierownikami w przedsiębiorstwie. W ten sposób, zgodnie z koncepcją Kaplana i Nortona, zrównoważona karta wyników kreuje akceptowany przez wszystkich model przedsiębiorstwa, w którego tworzeniu mają udział wszyscy pracownicy.

Inną, istotną składową tego procesu jest aktywne komunikowanie celów i wskaźników w przedsię-



Ryc. 2. Zrównoważona karta kontrolna jako ramy strategii

Źródło: KAPLAN/NORTON (1996) s. 11.

biorstwie. Komunikacja służy tu przekazaniu pracownikom podstawowych celów, które muszą zostać osiągnięte. Jeżeli pracownicy na każdym stanowisku pracy rozumieją główne cele i kryteria oceny, mogą wówczas formułować cele powiązane ze strategią całego przedsiębiorstwa na swoich stanowiskach. Według Kaplana i Nortona ważnym zadaniem jest zagwarantowanie takiego ścisłego powiązania celów. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabierają nowoczesne technologie informacyjne. Na najwyższych poziomach organizacji system pomiaru aktywności tej organizacji będzie charakteryzowany przez wskaźniki wydajności w odróżnieniu od niższych poziomów, gdzie wykorzystywane będą również wskaźniki nakładów. Na niższych poziomach rzadziej spotyka się wspólne wskaźniki, za pomocą których mierzy się wyniki działalności, ale każdy ze stosowanych tam wskaźników odnosi się do wskaźników wykorzystywanych na wyższym szczeblu w hierarchii organizacyjnej.

Proces definiowania najważniejszych celów przedsiębiorstwa i transponowania ich na cele szczegółowe musi być ujmowany w dynamicznej perspektywie. Naczelne kierownictwo formułuje i precyzuje formalne zadania w zakresie produkcji. To umożliwia organizacji określenie ilościowe długookresowych efektów, które przedsiębiorstwo chce osiągnąć oraz przedziały dla wartości wskaźników finansowych i pozafinansowych (na podobieństwo kamieni milowych) w krótkim czasie. Równoległe niższe szczeble są w stanie zharmonizować i uporzędować swoje inicjatywy strategiczne i niezbędne działania.

Kaplan i Norton opowiadają się tu za ustanowieniem ambitnych, rozwiniętych celów na podstawie identyfikacji najlepszych istniejących w organizacji i poza nią (*benchmarking*) procesów. Ocena wartości wskaźników w porównaniu z przyjętymi przedziałami na drodze do osiągnięcia ambitnych celów ogólnych jest miarą poziomu zaawansowania zmian na drodze do poprawy funkcjonowania organizacji. Kaplan i Norton podkreślają, że zrównoważona karta wyników tworzy również podstawy do strategicznego uczenia się i buduje pole dla procesów uczenia się organizacji na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa. Z jednej strony, zrównoważona karta wyników oferuje menedżerom możliwość uzyskania opinii i krytycznych uwag pracowników w odniesieniu do strategii oraz pozwala na testowanie założeń, na których oparta jest strategia. Naczelne kierownictwo jest więc w stanie monitorować implementację celów strategicznych i dokonywać modyfikacji strategii. Z drugiej strony, wszyscy pracownicy mają możliwość wykorzystywania swojej wiedzy i doświadczenia przy dyskusowaniu nowych opcji i sposobów pomiaru. W ten sposób menedżerowie nie tylko mogą dyskutować, w jaki sposób zostały zrealizowane zadania w przeszłości, ale

również, czy uzasadnione są oczekiwania menedżerów wobec przyszłości.

Kaplan i Norton dochodzą do przekonania, że cztery wyróżnione przez nich płaszczyzny rozpatrywania efektów osiąganych przez organizację, a obecne w karcie wyników, pozwalają zachować równowagę między celami krótko- i długoterminowymi, między założonymi wynikami i potencjalnymi możliwościami oraz między precyzyjnie zdefiniowanymi, obiektywnymi i mniej ostro określonymi, subiektywnymi wskaźnikami osiągania celów.

Zrównoważona karta wyników ukazuje równowagę między zewnętrznymi udziałowcami, takimi jak akcjonariusze i klienci a udziałowcami wewnętrznymi: menedżerami średniego szczebla i pozostałymi pracownikami. Dodatkowo podejście zastosowane w zrównoważonej karcie wyników rozwiązuje problem liniowości procesu budowania i wdrażania strategii – począwszy od górnych szczebli organizacyjnych przedsiębiorstwa w kierunku szczebli niższych. Jest to możliwe dlatego, że tradycyjny, jednokierunkowy przebieg informacji jest wzbogacony przez kanał informacji biegnący od dołu ku górze, który zapewnia informację zwrotną. W ten sposób dokonuje się proces ciągłego rewidowania kierunku strategicznego przyjętego przez organizację⁷⁾.

Na podstawie przedstawionych powyżej teoretycznych założeń można uznać, iż koncepcja zrównoważonej karty kontrolnej jest atrakcyjnym narzędziem kontroli. Sprawą otwartą jest jednak aplikacja tego narzędzia do praktyki przedsiębiorstw.

Wolf Bonsiep, Toni Fischer, Jacek Klich

PRZYPISY

- ¹⁾ Poniższy fragment artykułu nawiązuje do książki: KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996 oraz artykułu: KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review” (January-February 1992), ss. 71–79.
- ²⁾ Podobny sposób argumentacji spotykamy w pracy Gälweilera, który wydziela różne płaszczyzny (płynność, rentowność i potencjalne czynniki sukcesu) połączone związkami przyczynowo-skutkowymi, por. GÄLWEILER, A., *Strategische Unternehmensführung*, Frankfurt/Main, 1990.
- ³⁾ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, op.cit., s. 34.
- ⁴⁾ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, op.cit., s. 71.
- ⁵⁾ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, op.cit.
- ⁶⁾ CAMPBELL, A., DEVINE, M., YOUNG, D., *Vision, Mission, Strategie*, Frankfurt/New York 1992, s. 185.
- ⁷⁾ ARGYRIS, C. SCHÖN, D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading 1978, s. 14.

Joanna Pioch

Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, a to oznacza, iż pozostaje ono w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, wpływając na nie i ulegając jego wpływowi. Podlega przy tym przekształceniom, których źródła tkwią wewnątrz organizacji, ale również musi reagować zmianami na bodźce płynące z otoczenia. Zmiany we współczesnych przedsiębiorstwach winny zachodzić w sposób ciągły, gdyż jeśli firma nie będzie elastyczna, zmniejsza się jej konkurencyjność oraz szansa przetrwania w określonych realiach gospodarczych.

Olbrzymią rolę w procesie wprowadzania zmian w firmie odgrywają systemy motywacyjne. Mają one za zadanie oddziaływać na swoich uczestników w taki sposób, żeby podejmowali działania korzystne z punktu widzenia całości organizacji, zaś powstrzymywali się od działań dla niej niekorzystnych¹⁾. Znalezienie skutecznego w danych warunkach systemu motywacyjnego jest zadaniem każdego inicjatora zmian.

Zgodnie z systemowym poglądem na motywację w organizacji, zwiększeniu aktywności zatrudnionych sprzyja powstanie tzw. napięcia motywacyjnego²⁾, czyli uzmysłowienie pracownikowi faktu powstania motywu (nagrody lub kary), dla którego warto lub nie podjąć określone działanie.

Czynnikami wzbudzającymi napięcie motywacyjne pracowników są m.in.:

- sytuacja zadaniowa,
- zmiany w otoczeniu pracownika,
- zalecenia, perswazja, konsensus,
- wyposażenie stanowiska pracy,
- elementy kultury przedsiębiorstwa,
- indywidualne cechy zatrudnionych³⁾.

Z powyższego wynika, że między zmianą a systemem motywacyjnym istnieje wzajemne powiązanie. Aby skutecznie wdrażać zmiany w przedsiębiorstwie, niezbędny jest prawidłowo działający system motywacyjny. Z drugiej strony, w pewnych sytuacjach to właśnie wdrażana zmiana staje się czynnikiem motywującym personel do zwiększonego wysiłku, a więc częścią systemu motywacyjnego firmy.

System motywacyjny jako zbiór sposobów pobudzania pracowników do działania winien być powią-

zany także z takimi elementami polityki personalnej, jak:

- system wynagrodzeń,
- możliwości kształcenia,
- możliwości awansu,
- planowanie karier zawodowych.

Z zagadnieniem właściwego motywowania wiąże się również problem skutecznej komunikacji ludzi w przedsiębiorstwie. Komunikacja, czyli wymiana informacji z przekazaniem jej istoty, ma olbrzymie znaczenie – zarówno w trakcie normalnego funkcjonowania organizacji gospodarczej, jak też w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Podstawowe problemy w skutecznym komunikowaniu stwarzają następujące grupy czynników:

- różnice w postrzeganiu,
- różnice językowe,
- szum, czyli nadmiar bezużytecznej informacji,
- emocje,
- niezgodność komunikatów werbalnych i pozawerbalnych,
- nieufność⁴⁾.

Wymienione problemy mogą powodować, oprócz utrudnienia przepływu informacji oraz związanego z nim pogorszenia wyników gospodarczych, również osłabienie skuteczności systemu motywacyjnego organizacji. Wynika to z faktu, że informacja odgrywa w motywacji szczególną rolę, pozwalając m.in. poznać wymagania zwierzchników, dokonać oceny możliwości wykonania zadania, przekazać argumenty na rzecz konieczności wprowadzenia zmian.

Pracownicy nie przekonani, nie motywowani są głównym źródłem oporu wobec zmian w przedsiębiorstwie. Przyczyny tego stanu mogą być różne, począwszy od niewiedzy, poprzez niechęć do zmian, aż do odrzucenia innowacji z lęku przed utratą posiadanej władzy, prestiżu itp. Przyczyny oporów wobec zmian mogą być różne, ale nie zmienia to faktu, iż mogą one spowodować niepowodzenie we wdrażaniu zmiany innowacyjnej.

Jedną ze stosowanych w praktyce form motywacji pracowników do zmian jest dopuszczenie podwładnych do aktywnego uczestnictwa w innowacji⁵⁾. Według R.A. Webbera, najskuteczniejsze wdrożenia zmian mają miejsce, gdy kierownik dzieli się

uprawnieniami decyzyjnymi w trakcie rozwiązywania problemu. Oznacza to, iż rezerwuje on dla siebie tylko najważniejsze decyzje o podjęciu zmiany, natomiast inne decyzje dotyczące ustalenia szczegółów zmiany i metod wdrożenia pozostawia podwładnym. Koncepcja ta wiąże się z pojęciem agenta zmiany, czyli kierownika delegującego uprawnienia. Do pożądanego rezultatu, czyli przełamania świadomości pracowników dochodzi w wyniku uzgodnień lub zawierzenia autorytetowi. Następuje to wówczas, gdy uczestnicy organizacji gospodarczej po przedyskutowaniu problemu ustalają, że zmiana jest konieczna, że nastąpi oraz że uczestnictwo w jej wdrożeniu pozwoli im zachować lub poprawić dotychczasową pozycję w firmie.

Wdrożenie zmian w opisanym przypadku jest skuteczniejsze, niż gdy zmiana jest narzucana przez władzę lub gdy decyzję o wdrożeniu pozostawia się wyłącznie podwładnym. Jednakże nawet uczestnictwo podwładnych we wdrożeniu zmian nie gwarantuje jego sukcesu.

Niepowodzenie procesu wdrażania zmian może mieć związek z różnorodnością reakcji jednostki na informację o istotnych zmianach mogących mieć wpływ na stałość zatrudnienia lub stanowisko pracy. W celu usystematyzowania wiedzy o wyżej wspomnianych reakcjach jednostki, C. Cornall w 1990 roku przedstawił cykl radzenia sobie ze zmianą złożony z pięciu etapów reakcji jednostki na zmianę⁶⁾.

Na cykl ten składają się:

- odmowa,
- obrona,
- odrzucenie,
- adaptacja,
- internalizacja.

Odmowa to etap, w którym jednostka dowiaduje się o zmianie. Jej reakcją jest zaprzeczenie potrzeby zmian. W fazie tej może nastąpić wzrost poczucia własnej godności, a w przypadku grupy osób odczuwalne przez nie wspólne zagrożenie może przyczynić się do zacieśnienia więzów między członkami grupy. Zjawisko to najczęściej nie ma wpływu na jakość wykonywanej pracy.

W kolejnym etapie – obrony, plany zmiany konkretyzują się, a ich wdrożenie staje się pewnikiem. Powoduje to powstanie postaw obronnych ludzi oraz pierwszych negatywnych skutków, takich jak zmniejszenie motywacji oraz obniżenie poziomu wykonywania pracy.

Etap odrzucenia to etap, w którym pracownicy dostrzegają nieodwracalność zmian, a jednocześnie poprawia się ich samoocena. Na tym etapie dokonuje się przełom w świadomości pracowników, którzy po stwierdzeniu konieczności wprowadzenia zmian, mimo ciągle niższego od bazowego poziomu wyko-

nywania pracy, zaczynają odrzucać przeszłość i pozytywnie spoglądać w przyszłość.

Etap adaptacji polega na włączeniu się dotąd niechętnych pracowników w proces wdrażania nowości, które wymagają różnorodnych korekt i uzgodnień, by mogły funkcjonować w realiach danego przedsiębiorstwa. Etap ten, mimo ciągle jeszcze niższego od początkowego poziomu wydajności pracy, wiąże się ze wzrostem poczucia godności podwładnych akceptujących zmiany i biorących udział w ich wdrażaniu.

Ostateczna akceptacja zmian przez pracowników odbywa się w fazie internalizacji. Wprowadzone zmiany stają się rutynowym elementem działań pracowników, a zastosowane innowacje znajdują uzasadnienie we wzroście poziomu wydajności pracy. To z kolei przyczynia się do wzrostu motywacji pracowników poprzez zwiększenie poziomu samooceny.

Sukces procesu wdrożenia zmian wymaga, prócz umiejętności motywowania podwładnych, także specyficznego podejścia kierownictwa. Określa się je najczęściej jako umiejętność zarządzania zmianą. Zgodnie z obserwacjami empirycznymi, nie istnieje jeden najlepszy sposób zarządzania zmianą.

Bardzo wiele zależy tu od kultury organizacji, która ma się zmieniać. Kultura innowacyjności lub taka, która sprzyja uczeniu się pracowników, pozytywnie wpływa na proces inicjowania i wprowadzania zmian.

Jeden z tzw. paradoksów zarządzania mówi o tym, że pozytywna zmiana wymaga stabilizacji. Oznacza to, że jeśli zmiana, będąca z natury rzeczą destabilizacją, ma być trwała i zakończyć się sukcesem, musi odbywać się w warunkach stabilizacji dotyczącej zwłaszcza grupy ją inicjującej⁷⁾. Powyższa hipoteza znajduje potwierdzenie w obserwacjach rzeczywistości gospodarczej, z których wynika, że wiele wdrożeń innowacji nie zostało dokończonych ze względu na zmianę zarządów przedsiębiorstw.

Warto także pamiętać, że do zmiany należy się przygotować. Każda decyzja wdrożenia zmiany winna być poprzedzona stosunkowo długim, przygotowawczym procesem analitycznym. I to nie tylko ze względu na konieczność właściwego rozplanowania podejmowanych działań, ale także w celu wydłużenia okresu poświęconego na przełamanie świadomości pracowników oraz przekonanie ich o celowości zmian.

Najpowszechniej stosowany model zarządzania zmianą⁸⁾ przewiduje połączenie kilku składowych, które pozwalają osiągnąć sukces wdrożenia zmian. Są one następujące:

- traktowanie zmiany jako rzeczy koniecznej do realizacji wizji zarządu oraz strategii przedsiębiorstwa,



- zapoznanie wszystkich pracowników z propozycją zmiany,
- zapewnienie współdziałania wszystkich części organizacji w procesie wdrażania zmiany.

Wśród innych wytycznych przedstawionych w literaturze fachowej, a niezbędnych do powodzenia wdrożenia jakiegokolwiek innowacji, choć jednocześnie mających związek z motywacją pracowników do zmian, można wymienić, co następuje:

- utrwalenie zmiany wymaga dużego zaangażowania – zarówno najwyższego kierownictwa, jak też menedżerów średniego szczebla, których przekonanie o konieczności zmian jest najważniejszym celem inicjatorów zmian,
- system wynagrodzeń winien być powiązany z sukcesem wdrożenia innowacji,
- lider zmiany winien uwzględniać proces konsultacji z pracownikami, których zmiana dotyczy bezpośrednio oraz możliwość ewentualnej korekty planu wdrożenia innowacji po konsultacjach.

Ostatecznie, to zmotywowanie i pozyskanie zaangażowania osób mających wprowadzać zmiany jest najistotniejsze dla powodzenia ich wdrożenia.

System otwarty, jakim jest każde przedsiębiorstwo, może trwać tylko poprzez dostosowanie i zmianę. System otwarty winna cechować elastyczność, gdyż jego funkcjonowanie opiera się na ścisłym kontakcie z otoczeniem. Ponieważ zmiany otoczenia gospodarczego, technicznego i społecznego, zwłaszcza w ostatnim okresie, są niezwykle szybkie i głębokie, również dostosowania podmiotów funkcjonujących w takich realiach muszą być określane tymi samymi przymiotnikami. Warunki konkurencyjne wymuszają na przedsiębiorstwach wprowadzanie nowych technik i technologii produkcji, metod pracy, organizacji i zarządzania. Konieczność stałego wdrażania innowacji w dzisiejszych realiach gospodarczych stanowi podstawę bytu oraz sukcesu rynkowego i finansowego przedsiębiorstwa.

Joanna Pioch

PRZYPISY

- ¹ Praca zb. pod red. KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1997, s. 401.
- ² W. BAŃKA, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Toruń 1998, s. 117–n.
- ³ W. BAŃKA, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Toruń 1998, s. 118.
- ⁴ W. BAŃKA, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Toruń 1998, s. 98–n.
- ⁵ R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 483–484.
- ⁶ E. McKENNA, N. BEECH, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 73–74.
- ⁷ K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998, s. 9–n.
- ⁸ E. McKENNA, N. BEECH, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 75.

Autorka jest adiunktem w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Era Wiedzy

Pojawienie się w ostatnich latach koncepcji zarządzania wiedzą (*knowledge management*) było nieuniknioną konsekwencją fundamentalnych przemian społeczno-gospodarczych związanych z procesem przechodzenia z ery przemysłowej opartej na tradycyjnych zasobach (kapitale, ziemi, pracy) do ery zwanej zamiennie Ery Informacji lub Ery Wiedzy, w której dominującym zasobem stanowiącym o przewadze konkurencyjnej jednostek i organizacji jest wiedza.

Jednym z pierwszych, który dostrzegł to zjawisko już na przełomie lat 70. i 80. i podjął udaną próbę jego analizy, był wybitny amerykański futurysta Alvin Toffler. Jego koncepcja „trzeciej fali” do dziś jest uważana za najlepszy, najbardziej wiarygodny i miarodajny opis tego procesu [17]. Inni nie zostali w tyle. John Naisbitt, autor bestsellera *Megatrendy*, opublikowanego w 1982 roku, nadaje rosnącej roli wiedzy rangę najważniejszego ze wszystkich dziesięciu zidentyfikowanych przez siebie trendów mających zmienić oblicze świata [8], a Peter F. Drucker, największy autorytet w dziedzinie zarządzania, głosi nadejście ery „społeczeństwa wiedzy”. W swoim manifestie opublikowanym w *Atlantic Monthly* pisze, że jest ona [2]:

„**porządkiem ekonomicznym**, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; **porządkiem społecznym**, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem; oraz **systemem**, w którym rząd nie może dłużej rozwiązywać społecznych i ekonomicznych problemów”

W nowych zmienionych warunkach otoczenia charakterystycznych dla Ery Wiedzy sposób funkcjonowania i konkurencyjności przedsiębiorstw różni się od dotychczasowego, gdyż jest zdeterminowany wyjątkowym charakterem dominującego zasobu – wiedzy. Wiedza jest bowiem zasobem specyficznym i nie podlega tym samym prawom, co pozostałe czynniki wytwórcze. W szczególności wymienia się następujące jej cechy [10, 18]:

- dominacja,
- niewyczerpalność,
- symultaniczność,
- nieliniowość.

Dominujący charakter wiedzy wynika bezpośrednio z faktu, że od efektywnego jej wykorzystania w największym stopniu zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw w nadchodzących latach. Peter Drucker posuwa się wręcz do stwierdzenia, że wiedza stanie się **jedynym zasobem**, podczas gdy wszystkie pozostałe zostaną zdegradowane do roli uzupełniających ją **czynników wytwórczych** [3]. Dominujący charakter wiedzy wynika też pośrednio z wymienionych poniżej pozostałych jej cech.

Niewyczerpalność oznacza, że wiedza, w przeciwieństwie do wszystkich innych zasobów, nie zu-

Mariusz Strojny

Zarządzanie wiedzą

Ogólny zarys koncepcji

żywa się, a wprost przeciwnie, im więcej i częściej jest używana, tym jej wartość rośnie. Przedsiębiorstwa w ciągu minionych lat przyzwyczały się do racjonalnego gospodarowania swoimi ograniczonymi środkami, które polegało na takim łączeniu czynników wytwórczych w procesie produkcyjnym, aby maksymalizować efekty i minimalizować koszty. Przedsiębiorstwa działające w Erze Wiedzy przeciwnie – będą działać racjonalnie, jeżeli maksymalizacji produkcji będzie towarzyszyć maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy i informacji.

Symultaniczność oznacza, że ta sama wiedza może być wykorzystywana przez wiele organizacji i/lub osób jednocześnie i w wielu miejscach naraz. W przypadku tradycyjnych zasobów, było to niemożliwe. Ta sama maszyna nie mogła być użyta w dwóch różnych miejscach w tym samym czasie. Przedsiębiorstwo, kupując ją, nie musiało się obawiać, że zostanie ona użyta przez konkurenta. W przypadku wiedzy, takiej pewności mieć nie możemy. Zawsze istnieje prawdopodobieństwo, że konkurent dysponuje podobnymi informacjami i wykorzysta je przed nami.

Wreszcie ostatnia cecha – **nieliniowość** – oznacza, że nawet niewielka ilość wiedzy może powodować niewyobrażalnie wielkie konsekwencje i odwrotnie: olbrzymia ilość wiedzy może się okazać bezużyteczna. Brak liniowości wiedzy powoduje też, że ta sama jej porcja, wykorzystana w jednym przedsiębiorstwie, może przynieść diametralnie różne efekty niż użycie jej w innej firmie. W przypadku tradycyjnych zasobów, to przedsiębiorstwo, które posiadało ich więcej, miało wyraźną przewagę nad konkurentami, wynikającą choćby z korzyści skali. W przypadku wiedzy, korzyści skali mogą, ale nie muszą wystąpić.

Wiedza jest kapitałem trudnym do zdefiniowania, zmierzenia i wykorzystania w praktyce, gdyż dysponujemy zasobami pojęciowymi, metodami i technikami wywodzącymi się z ery przemysłowej. Potrzebujemy zatem nowych rozwiązań – pomagających w jej nabywaniu, tworzeniu i wykorzystywaniu – zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Koncepcja zarządzania wiedzą jest z tego punktu widzenia krokiem we właściwym kierunku.

Geneza zarządzania wiedzą

Początki zarządzania wiedzą sięgają drugiej połowy lat 80. W 1987 roku w Stanach Zjednoczonych doszło do pierwszej konferencji poświęconej tej koncepcji pt. „Managing the Knowledge Assets into 21st Century”, zorganizowanej wspólnie przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC. W tym samym roku w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada, która zainicjowała pracę nad kapitałem intelektualnym na kontynencie europejskim, co dało początek koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym (*intellectual capital management*) – rozwijającej się równolegle z zarządzaniem wiedzą.

Jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych zaczęto posługiwać się pojęciem *knowledge management* na szerszą skalę, a gwałtowny rozwój tej koncepcji był głównie zasługą firm konsultingowych (wiedza jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej w sektorze usług doradczych). McKinsey&Co, Booz Allen & Hamilton, Arthur Andersen, Ernst & Young i KPMG szybko nadały wiedzy charakter strategiczny, czyniąc tym samym zarządzanie nią podstawowym elementem swojej działalności. Późniejsza decyzja, by sprzedawać „wiedzę o zarządzaniu wiedzą” innym podmiotom, doprowadziła, z jednej strony, do spopularyzowania samej koncepcji, a z drugiej, do powstania rynku usług doradczych, którego wartość tylko pomiędzy 1994 a 1999 wzrosła z 0,5 mld do 4,5 mld dolarów [13]. Firmy konsultingowe przyczyniły się nie tylko do powstania teoretycznych ram koncepcji, ale też praktycznych narzędzi zarządzania wiedzą, takich jak *Practice Development Network* i *Knowledge Resource Directory* (McKinsey&Co), *KOL – Knowledge On-Line* (Booz Allen & Hamilton), *Balanced Scorecard*, *KWorld*, *Value Explorer* (KPMG), *KnowledgeSpace* i *Knowledge Management Assessment Tool* (Arthur Andersen), *Center for Business Knowledge* i *Ernie* (Ernst & Young). Większość powołała też nowe stanowiska tzw. kierowników wiedzy (*Chief Knowledge Officer*) odpowiedzialnych za koordynację działań na obszarze jej efektywnego gromadzenia i wykorzystania.

Firmy konsultingowe wyznaczyły drogę innym przedsiębiorstwom ze wszystkich możliwych branż



i sektorów oraz organizacjom typu *non-profit* takim, jak na przykład Bank Światowy (World Bank). Według przygotowanego w 1998 roku zestawienia najbardziej podziwianych przedsiębiorstw wykorzystujących wiedzę (The Most Admired Knowledge Enterprises) przygotowanego przez „Journal of Knowledge Management”, obecnie najbardziej zaawansowane w pracach nad zarządzaniem wiedzą są kolejno: Lucent Technologies (1), Intel (2), Monsanto (3), Ernst & Young (4), Xerox (5), Arthur Andersen (6), Hewlett-Packard (7), IBM (8), Microsoft (9), 3M (10). Dalsze miejsca zajęły m.in.: Nokia, Skandia, Buckman Laboratories, General Electric, Sun Microsystems, Pfizer, Siemens, Chevron i British Petroleum [6].

Grupa przedsiębiorstw angażujących się w zarządzanie wiedzą szybko się powiększa. Badania firmy konsultingowej Delphi Group z Bostonu przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej wykazały, że zarządzanie wiedzą jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji w zarządzaniu. Liczba organizacji wdrażających ją wzrosła z 28% w roku 1997 do 51% w roku 1998. Według prognoz Delphi Group, w 2001 roku zaledwie 2% wszystkich organizacji w krajach wysoko rozwiniętych nie będzie dysponować żadnym programem czy projektem z zakresu *knowledge management* [12].

Idea efektywnego wykorzystania wiedzy rozwija się coraz dynamiczniej nie tylko w praktyce gospodarczej, ale też w wymiarze teoretycznym. Mniej więcej w połowie lat 90. pierwsze poważne artykuły pojawiły się w prasie fachowej. W 1996 „Strategic Management Journal”, w 1997 „Long Range Planning”, „Harvard Business Review” i „Forbes” oraz w 1998 „California Management Review” poświęciły zarządzaniu wiedzą specjalne wydania. Pojawiły się też zupełnie nowe publikacje, m.in.: „Knowledge Management Magazine”, „Journal of Knowledge Management”, „Knowledge Inc.”, „KM Metazine”, „Knowledge Management Review”, „Journal of Systemic Knowledge Management”, „Knowledge at Work”, „KMWorld”. Inne tak renomowane czasopisma, jak: „Fortune”, „CIO”, „Financial Times” czy „The Wall Street Journal” zamieszczają regularnie artykuły opisujące najnowsze trendy w tym zakresie.

Tylko pomiędzy 1988 a 1996 liczba książek i artykułów na temat zarządzania wiedzą wzrosła z 20 do około 160 [13], by po 1997 roku osiągnąć liczbę kilkuset, a wliczając ukazujące się w Internecie, znacznie ponad tysiąc. Liczba książek, jakie zostały opublikowane lub są przygotowywane do druku tylko w roku 1999, to aż 34 pozycje. Liczba konferencji, która w 1996 była szacowana na czterdzieści, w samej tylko drugiej połowie września 1999 wyniesie dwadzieścia. Na uniwersytetach i w szkołach biznesu pojawiły się pierwsze Katedry Zarządzania Wiedzą. Profesor Ikujiro Nonaka, określony przez szacowny brytyjski tygodnik „The Economist”

mianem *Mr. Knowledge*, był pierwszym, który objął taką katedrę na University of California, Berkeley w 1997. W Polsce pokrewne stanowisko kierownika Katedry Przedsiębiorczości Intelktualnej w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie piastuje profesor Stanisław Kwiatkowski – pionier w zakresie badań nad przedsiębiorczością intelektualną (*intellectual entrepreneurship*).

Kierunki rozwoju zarządzania wiedzą

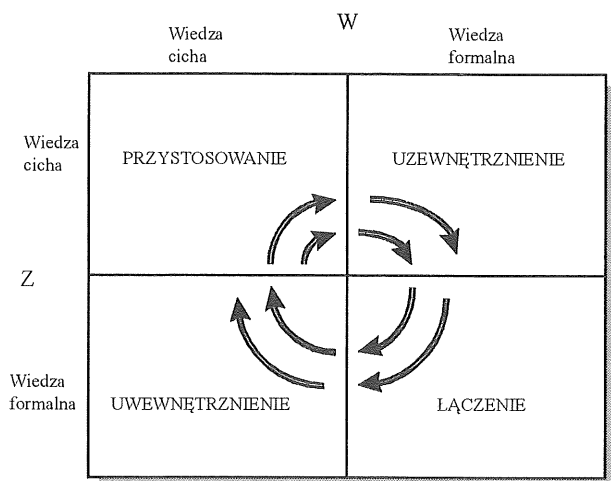
Na podstawie pojawiających się coraz liczniej poważnych opracowań naukowych z zakresu zarządzania wiedzą można obecnie wyróżnić trzy wiodące kierunki rozwoju tej koncepcji [16]. Pierwszy jest efektem badań dwóch japończyków Nonaki i Takeuchi’ego, którzy na początku lat 90. opracowali model „spirali wiedzy” rozwinięty w późniejszych latach w systemowe podejście do zarządzania wiedzą, które uzyskało licznych entuzjastów – zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków zarządzania tej rangi, co Michael Porter i Kenichi Ohmae. Drugi kierunek jest rozwijany na bazie tzw. podejścia zasobowego (*resource-based view*) dobrze znanego z zarządzania strategicznego, którego głównym założeniem jest teza o tym, że tylko wiedza zawarta w tzw. kluczowych umiejętnościach lub kompetencjach może zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną, a co za tym idzie – długofalowy rozwój przedsiębiorstwa. Wreszcie ostatni, trzeci kierunek rozwoju zarządzania wiedzą, który można określić mianem podejścia procesowego, powstał na gruncie doświadczeń praktycznych wspomnianych wcześniej firm konsultingowych i innych przedsiębiorstw prowadzących aktywną działalność na tym polu.

Podejście japońskie. W ramach pierwszego kierunku, najbardziej nowatorskim i najdalej wzbiegającym w przyszłość modelem zarządzania wiedzą jest „spirala wiedzy” autorstwa dwóch japońskich naukowców Nonaki i Takeuchiego [11]. Jest ona oparta na podziale wiedzy na dwie kategorie: wiedzę cichą (*tacit knowledge*) i wiedzę formalną (*explicit knowledge*). Podział ten został zaczerpnięty z prac filozofa węgierskiego pochodzenia Michaela Polanyiego, dla którego **wiedza cicha** to ta, z której istnienia zdajemy sobie sprawę, i którą wykorzystujemy w codziennym życiu, ale nie potrafimy do końca wyjaśnić jej istoty, przez co jej formalizacja i przekazywanie innym osobom jest bardzo trudne. Natomiast **wiedza formalna** to ta część wiedzy cichej, którą udało się przedstawić za pomocą słów, liczb, znaków bądź symboli, przez co stała się usystematyzowana i łatwa do przekazania [11]. Zestawiając ze sobą te dwa rodzaje wiedzy Nonaka i Takeuchi otrzymali cztery procesy konwersji wiedzy [9]:

- **przystosowanie** (*socialization*) polegające na zamianie wiedzy cichej w wiedzę cichą,

- **uzewnętrznienie** (*externalization*) polegające na zamianie wiedzy cichej w wiedzę formalną,
- **łączenie** (*combination*) polegające na zamianie wiedzy formalnej w wiedzę formalną,
- **uwewnętrznienie** (*internalization*) polegające na zamianie wiedzy formalnej w wiedzę cichą.

Według Nonaki i Takeuchiego, **zarządzanie wiedzą jest zatem powtarzającym się cyklem obejmującym te cztery procesy** (rys. 1.). Nonaka i Takeuchi nie ograniczyli się jednak tylko do ich identyfikacji i charakterystyki. Zaproponowali również metodykę wdrożenia swojej koncepcji w życie, nowy rodzaj struktury organizacyjnej tzw. organizację hipertekstową (*hypertext organization*), nowe rodzaje stanowisk i funkcji organizacyjnych, jak praktycy wiedzy (*knowledge practitioners*), inżynierowie wiedzy (*knowledge engineers*) i kierownicy wiedzy (*knowledge officers*), a także zaproponowali nową filozofię zarządzania (*Middle-up-down Management*).



Rys. 1. Zarządzanie wiedzą na zasadzie „spirali wiedzy” Nonaki i Takeuchiego

Źródło: I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

Podejście zasobowe. W jego ramach na szczególną uwagę zasługuje model „źródeł wiedzy” Leonard-Barton z Harvard Business School [5] bazujący na szeroko dyskutowanej w kręgach zarządzania strategicznego koncepcji kluczowych kompetencji [4] i kluczowych umiejętności [14]. Model ten powstał w pierwszej połowie lat 90. jako rezultat badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Leonard-Barton przyjęła w nim, że dla efektywnego zarządzania wiedzą niezbędne jest istnienie następujących pięciu elementów (rys. 2):

- kluczowych umiejętności, które składają się z systemów fizycznych i technicznych, systemów zarządzania, umiejętności i wiedzy pracowników oraz zestawu norm i wartości,

- wspólnego rozwiązywania problemów,
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,
- eksperymentowania,
- importowania wiedzy.

Poszczególne elementy modelu dotyczą zarówno wnętrza przedsiębiorstwa (implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii), jak i jego otoczenia (import wiedzy) oraz obejmują teraźniejszość (wspólne rozwiązywanie problemów), jak i wybiegają w przyszłość (eksperymentowanie). Elementem integrującym je wszystkie w jeden spójny i sprawny system są kluczowe umiejętności. Chociaż model Leonard-Barton – podobnie jak koncepcja „spirali wiedzy” Nonaki i Takeuchiego, ma charakter systemowy, to nie wyróżnia się tak nowatorskim podejściem i jest bliższy tradycyjnemu sposobowi rozumowania powstałemu na gruncie zarządzania strategicznego.

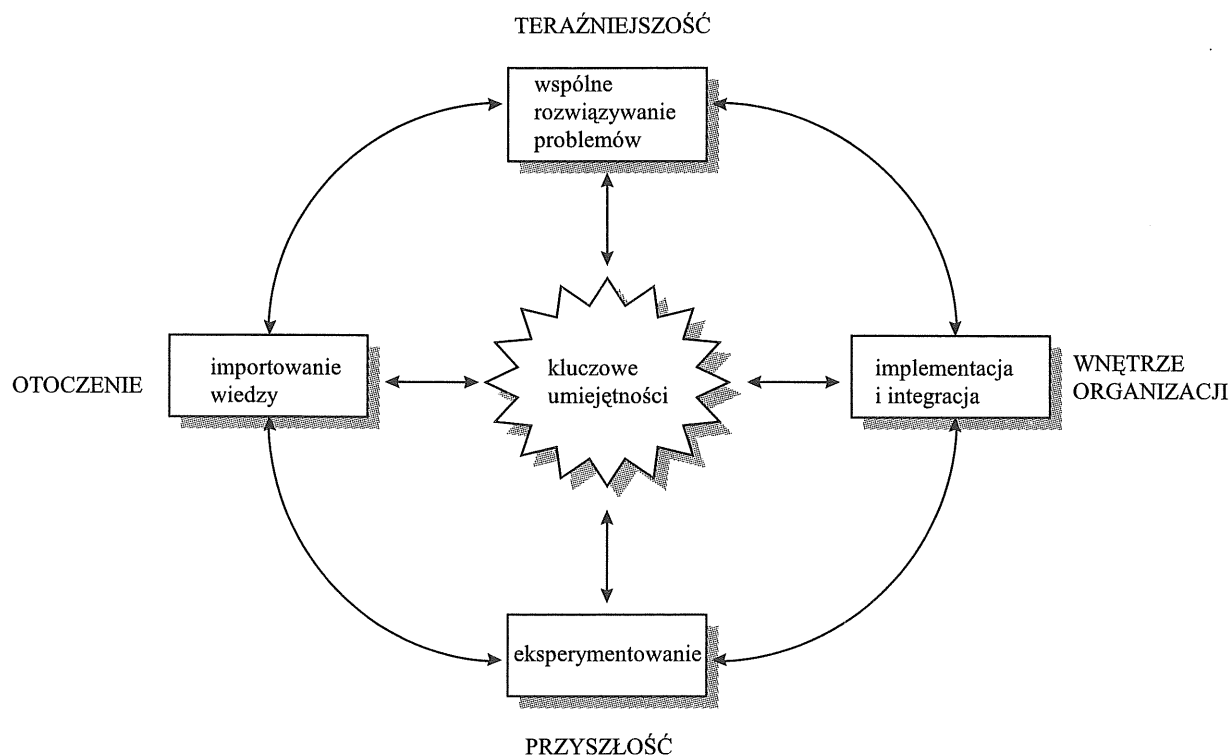
Podejście procesowe (praktyczne). Ostatnim, trzecim kierunkiem rozwoju zarządzania wiedzą jest podejście bazujące na doświadczeniach i rozwiązaniach stosowanych w praktyce (zwłaszcza tych wypracowanych w dużych firmach konsultingowych). Definicja, która najlepiej oddaje jego istotę, została opracowana przez naukowców z *Cranfield School of Management* w Wielkiej Brytanii. Przeprowadzili oni w 1997 roku zakrojone na szeroką skalę badania, podczas których przedstawili kierownikom przedsiębiorstw zbiór definicji zarządzania wiedzą, prosząc o wybranie tej, która najlepiej oddaje jej istotę. Aż 73% zgodnie wskazało następującą definicję [7]:

„zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.”

Ramy teoretyczne temu podejściu nadali natomiast Davenport i Prusak w wydanej w 1998 roku książce *Working Knowledge*, która obok pracy Nonaki i Takeuchiego *The Knowledge-Creating Company* z 1995 roku uchodzi za najlepszą w tej dziedzinie. Autorom udało się w niej dokonać syntezy istniejących doświadczeń praktycznych, na podstawie których zaproponowali własny przejrzysty model zarządzania wiedzą, którego trzon stanowią trzy procesy zarządzania wiedzą, analogiczne do tych z definicji Cranfield School of Management, tj. tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy [1].

Proces tworzenia wiedzy – jest pierwszym i chyba najważniejszym ze wszystkich trzech procesów zarządzania wiedzą. Davenport i Prusak definiują go jako: „zespół specyficznych działań i inicjatyw, które firmy podejmują w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej”. Wiedza może powstawać wewnątrz organizacji lub być importowana z zewnątrz.

Tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji powinno polegać na stwarzaniu specyficznych warunków jej powstawania. Decydujące znaczenie ma tu kultura



Rys. 2. Źródła „wiedzy” – model zarządzania wiedzą wg Leonard-Bartona

Źródło: D. LEONARD-BARTON, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

organizacyjna i system wartości, na którym jest zbudowana, styl zarządzania istniejący w firmie oraz jej struktura organizacyjna. Te trzy elementy powinny wspierać się nawzajem, pobudzać inicjatywę pracowników i sprzyjać atmosferze twórczego zaangażowania. Organizacje, chcące ułatwić proces tworzenia wiedzy, powinny budować relacje międzyludzkie na wzajemnym zaufaniu, a nie na restrykcyjnych systemach kontrolnych. Powinny dążyć do znoszenia barier organizacyjnych, biurokratycznych i komunikacyjnych. Tylko swobodny obieg ludzi i informacji może sprzyjać tworzeniu tzw. **wspólnot wymiany doświadczeń** (*community of practice*) czyli „nieformalnych grup osób o podobnych zainteresowaniach, powstających spontanicznie, w których najefektywniej zachodzi proces uczenia się” [15]. Przynależność do takiej wspólnoty pozwala pracownikom nie tylko wymieniać i zdobywać potrzebną wiedzę, lecz także zwiększa satysfakcję i zadowolenie z pracy. Innym sposobem tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji jest tworzenie własnych ośrodków lub działów badawczych oraz uniwersytetów firmowych, a także przeprowadzanie treningów i szkoleń.

Znaczna część wiedzy, niezbędna do właściwego funkcjonowania organizacji, powstaje poza nią. W takiej sytuacji, tworzenie wiedzy polega na jej zakupie. Chcąc wejść w jej posiadanie organizacje

przejmują inne przedsiębiorstwa lub podkupują ich najlepszych pracowników. Jeszcze innym sposobem nabywania wiedzy jest jej wypożyczenie. Ponieważ wiedza ma charakter symultaniczny (może być wykorzystywana jednocześnie w wielu miejscach i przez wiele osób), często zamiast niepotrzebnie przepłacać kupując ją, bardziej racjonalne jest jej przejście od wynajętych konsultantów, ekspertów z zewnątrz lub naukowców. Przedsiębiorstwa coraz częściej wspierają zatem ośrodki naukowe i instytuty badawcze licząc na udostępnienie im pewnych opracowanych tam rozwiązań. Popularne jest też tworzenie własnych jednostek wywiadu gospodarczego lub wynajmowanie specjalistycznych firm zajmujących się dostarczaniem usług wywiadowczych.

Proces kodyfikacji wiedzy – to nadawanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej do niej dostęp tym osobom, które jej w danym momencie potrzebują. Podstawowym celem kodyfikacji jest zatem **ułatwienie dostępu do wiedzy**. Wiedzę przekształca się w taki sposób, aby można ją łatwo i szybko znaleźć oraz aby była zrozumiała i łatwa do przyswojenia. Podstawowym problemem w procesie kodyfikacji wiedzy jest utrata jej wartości i cech wyróżniających oraz degradowanie wiedzy do roli informacji lub danych. Aby temu zapobiec, Devenport i Prusak proponują w procesie kodyfika-

cji przestrzeganie czterech zasad. Po pierwsze, menedżerowie powinni określić cele, którym kodyfikacja ma służyć. Po drugie, menedżerowie muszą być w stanie zidentyfikować wiedzę obecną w różnych formach. Po trzecie, muszą dokonać oceny wiedzy z punktu widzenia jej przydatności i możliwości kodowania. Wreszcie, muszą zidentyfikować właściwe medium (nośnik) do kodyfikacji i dystrybucji wiedzy.

Ze względu na olbrzymie pokłady wiedzy, istniejące zwłaszcza w dużych i nowoczesnych organizacjach, rzeczą niemożliwą jest kodyfikacja jej w całości. Ważniejsze jest tworzenie tzw. map wiedzy (*knowledge maps*), zwanych też „książkami telefonicznymi wiedzy” (*knowledge yellow pages*). Celem tych narzędzi nie jest przechowywanie samej wiedzy, lecz wskazywanie jej źródeł w organizacji lub poza nią.

Proces transferu wiedzy – aby wiedza mogła być efektywnie wykorzystana, musi istnieć możliwość przenoszenia jej i udostępniania tym osobom, które jej potrzebują w danym momencie. Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań [1]: transmisję (*transmission*) i absorpcję (*absorption*). Transmisja polega na wysyłaniu lub prezentowaniu wiedzy potencjalnemu odbiorcy. Natomiast absorpcja – na jej przyjęciu w celu późniejszego wykorzystania. Jeżeli wiedza nie zostanie „zaabsorbowana” przez odbiorcę – to mimo że transmisja miała miejsce, nie można mówić o transferze. Do transferu wiedzy niezbędne jest wystąpienie obu tych procesów. Bardzo ważne znaczenie należy tu przypisać statusowi osoby posiadającej wiedzę. Jeżeli jest on w danej organizacji niski, wówczas prawdopodobieństwo akceptacji przekazanej wiedzy obniża się i przeciwnie – wyższy status zwiększa prawdopodobieństwo absorpcji.

Proces kodyfikacji umożliwia i ułatwia proces transferu, gdyż z jednej strony – sprowadza część wiedzy do formy, w której może być łatwo przenoszona i udostępniana. Dotyczy to zwłaszcza wiedzy formalnej. W takim przypadku transfer nie następuje dużych problemów i dokonywany jest w zależności od nośnika wiedzy drogą telefoniczną, elektroniczną, a w wypadku dokumentów, ma miejsce ich fizyczne przemieszczenie. W przypadku wiedzy cichej – proces kodyfikacji za pomocą opisanych wcześniej map wiedzy wskazuje osoby i inne nieosobowe źródła wiedzy. Problemem jest sposób jej przekazania, tak aby nie utracić nic z jej istoty. Wiedza formalna może być łatwo przenoszona w postaci: raportów, artykułów, podręczników, instrukcji, rozmów telefonicznych, dźwięków, obrazów, drogą elektroniczną itp. – natomiast do transferu wiedzy cichej najlepiej nadają się nieformalne spot-

kania pracowników i luźna wymiana opinii i doświadczeń.

Mariusz Strojny

BIBLIOGRAFIA

- [1] EVENPORT T.H., PRUSAK L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [2] DRUCKER P.F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly”, November 1994.
- [3] DRUCKER P.F., *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, New York 1993.
- [4] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Core Competencies of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- [5] LEONARD-BARTON D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business School, Boston 1995.
- [6] Most Admired Knowledge Enterprises – 1998, Teleos and The Benchmarking Exchange, November 1998.
- [7] MURRAY P., MYERS A., *The Facts about Knowledge. Special Report*, „Information Strategy”, November 1997.
- [8] NAISBITT J., *Megatrendy*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1997.
- [9] NONAKA I., HIROTAKA T., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- [10] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- [11] POLANYI M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd, London 1967.
- [12] REYNOLDS H., *Knowledge management leadership: Who leads the charge?* Delphi Group KM Study, KMWorld, 21 September 1998.
- [13] RUGGLES R., *Why Knowledge? Why Now?*, Ernst & Young Center for Business Innovation.
- [14] STALK G., EWANS P., SHULMAN L., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March-April 1992.
- [15] STEWART T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
- [16] STROJNY M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości”, 1999 nr 12.
- [17] TOFFLER A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1995.
- [18] TOFFLER A., *War and Anti-War. Survival at the Dawn of 21st Century*, Warner Books, London 1994.

Lidia Zbiegień-Maciąg, Anna Lipowiecka

Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich

Do niedawna głównym zmartwieniem zarządów przedsiębiorstw było czuwanie nad tym, czy wyposażenie produkcyjne i budynki dobrze funkcjonują i są właściwie utrzymane. Uwaga koncentrowała się na aktywach trwałych, a pracownicy postrzegani byli jako dodatek, wbrew sloganowi: „kadry decydują o wszystkim”. Rozwój technologii był wolniejszy a umiejętności dostosowawcze oraz innowacyjność przedsiębiorstwa były czynnikiem mniej istotnym. Dziś sytuacja jawi się nieco inaczej. Obserwuje się przesunięcie uwagi z aktywów trwałych na aktywa niematerialne, w tym na pracowników. To pracownicy, a nie przestarzałe budynki i sprzęt, są tymi, którzy poprowadzą przedsiębiorstwo ku przyszłości.

Wciąż wzrastające inwestycje przedsiębiorstw w aktywa niematerialne, w tym m.in. ludzkie wyrażające się w nakładach na pozyskiwanie i szkolenie pracowników, nie są w większości odzwierciedlane w wartości księgowej organizacji. Prowadzi to do wzrastającej rozbieżności pomiędzy rzeczywistą wartością rynkową tych przedsiębiorstw a tą prezentowaną w bilansie. Określa się, że pracownicy są najcenniejszym zasobem firmy, ale tak naprawdę to wcale nie są oni traktowani nawet na równi z innymi zasobami, bo nie znajdują obok nich miejsca w elementach majątku organizacji.

Próbie poradzenia sobie z tą niekonsekwencją systemu ewidencji księgowej podjęła rachunkowość zasobów ludzkich (*Human Resource Accounting*), dziedzina wykorzystująca elementy rachunkowości. O rachunkowości zasobów ludzkich wspomina się od lat 60. i chociaż w latach 80. mniej się nią interesowano, to odradza się dzisiaj ze zdwojoną siłą, proponując metody monitorowania i raportowania aktywów ludzkich przedsiębiorstwa. Związana jest z takimi pojęciami, jak kapitał intelektualny (*intellectual capital*) i zarządzanie wiedzą (*knowledge management*).

Podstawową tezą rachunkowości zasobów ludzkich jest **uznanie ludzi za istotny element aktywów organizacji**, a pojęcie „aktywa” nie ma tutaj znaczenia jedynie symbolicznego, lecz niemalże dosłowne, zaczerpnięte z rachunkowości. Jeśli uznamy, iż zasoby ludzkie przedsiębiorstwa są elementem majątku mogącym przynosić zysk, to poja-

wia się zapotrzebowanie na miary ekonomiczne i finansowe pozwalające na pomiar wartości, efektywności i zmian zachodzących w tym aktywie. Te właśnie elementy obejmuje rachunkowość zasobów ludzkich.

Początki zainteresowania rachunkowością zasobów ludzkich wiążą się niewątpliwie z twierdzeniem badacza Hermansona, który w 1964 roku uznał, iż „*bilans nie daje pełnego obrazu przedsiębiorstwa, gdyż kapitał ludzki nie jest w nim ujęty*”¹⁾. Co więcej, uznano wtedy, że wydatki ponoszone na pozyskiwanie i rozwój personelu należy uznać za inwestycje, a nie koszty okresu rozrachunkowego, w którym miały miejsce, zważywszy, że nakłady te mają w zamierzeniu przynieść korzyści jeszcze długo po zakończeniu tego okresu. A skoro tak, to inwestycje w zasoby ludzkie powinny znaleźć swe miejsce w bilansie obok innych, tradycyjnie już uznanych pozycji inwestycyjnych. I tak też się stało. W roku 1968 Brummet, Flamholtz i Pyle wdrożyli pierwszy system rachunkowości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie amerykańskim R.G. Barry²⁾. Karkołomny pomysł „wkładania ludzi do bilansu” nie zyskał sobie wówczas większej aprobaty, po pierwsze – ze względu na trudności techniczne tego zabiegu, np. jak obliczyć wartość pieniężną pracowników (zaproponowano mnóstwo metod w latach 60. i 70., ale żadna z nich nie okazała się wystarczająco dobra), jak ustalić okres amortyzacji dla inwestycji w ludzi? Po drugie – do głosu doszły wątpliwości etyczne: czy przykładanie miar pieniężnych do jednostki ludzkiej jest dopuszczalne moralnie? Nie znaleziono jednoznacznych odpowiedzi na te pytania, dlatego w latach 80. dość rzadko wspomniano o rachunkowości zasobów ludzkich. Dopiero w ostatnich latach znów odnotowujemy wzrost zainteresowania, co ciekawe, ze zdwojoną siłą. Wzrastająca rola aktywów niematerialnych, które mają obecnie większy przyczynek w kreowaniu dobrobytu globalnego aniżeli aktywa materialne, uwiadcza problemy, których rozwiązania upatruje się w rachunkowości zasobów ludzkich, ale na nowo pojętej. Koncepcja ta, która święci obecnie swe triumfy w krajach skandynawskich, przestała dotyczyć tylko zmodyfikowanego bilansu³⁾. Uznano za mało celowe szukanie kolejnych, zawodnych zresz-

ta, metod wyceniania wartości pieniężnej pracowników. Stwierdzono, iż bardziej celowe będzie analizowanie, **jaki jest stan aktywów ludzkich organizacji, jak one się zmieniają oraz na ile efektywnie są one wykorzystywane**. Rachunkowość zasobów ludzkich postawiła sobie za cel znalezienie miar pozwalających badać te czynniki.

Istotnym faktem, nadającym dodatkowego znaczenia temu zagadnieniu, są prognozy, iż **przedsiębiorstwo przyszłości będzie musiało przedstawiać trzy rodzaje raportów**: finansowy, środowiskowy i społeczny, co stwierdza Sustain Ability – organizacja pozarządowa – w swym raporcie z 1997 roku⁴). Rachunkowość zasobów ludzkich oferuje już dziś modele sprawozdawczości o stanie aktywów ludzkich dające bazę do tworzenia raportu społecznego, czyli dotyczącego kwestii etycznych i społecznych przedsiębiorstwa.

Co więc proponuje rachunkowość zasobów ludzkich dzisiaj, w trakcie swego „drugiego” życia? Otóż proponuje dwa podejścia do pomiarów i raportowania w zakresie aktywów ludzkich. Pierwszy z nich zakłada, iż pracownicy stanowią co prawda aktywa organizacji, ale ponieważ nie są jej własnością, to ich wartość nie może być ujęta w oficjalnym bilansie. Proponuje się w związku z tym tworzenie specjalnego, dodatkowego sprawozdania, tzw. **sprawozdania personalnego** (sprawozdania o zasobach ludzkich – *Human Resource Statement*). Sprawozdanie personalne wywodzi się ze szwedzkiego modelu rachunkowości zasobów ludzkich popularyzowanego tam przez Grojera i Johansona⁵). Sprawozdanie personalne jest, jak na razie, dosyć teoretycznym projektem i publikacje na jego temat nie dostarczają obszernej wiedzy na temat praktycznych wdrożeń w przedsiębiorstwach. Założenia Grojera i Johansona są następujące:

- Wydatki na pozyskiwanie i rozwój personelu są inwestycją.
- Klasyczny, oficjalny bilans nie powinien ujmować wartości tych inwestycji, gdyż pracownicy nie stanowią własności przedsiębiorstwa.

- Alternatywnym, właściwym miejscem do traktowania zasobów ludzkich jako aktywów jest specjalny bilans, bilans zasobów ludzkich, jednak nie tylko na nim koncentruje się sprawozdanie personalne.

- Należy gromadzić i analizować także inne informacje liczbowe (niefinansowe) odnośnie do zasobów ludzkich, co pozwoli na ciągły monitoring w zakresie struktury społeczno-demograficznej personelu (czy jest ona taka, jak się oczekuje), statystyk absencji (czy nie są one zbyt duże, a jeśli tak, to jakie są tego przyczyny?), stanu zdrowia pracowników (czy jest on dobry, co robimy, żeby go poprawić?), ilości szkoleń (ile godzin szkoleń przypada na 1 pracownika, czy oferujemy wystarczającą liczbę szkoleń?), poziomu edukacji (jaka jest struktura wykształcenia naszego personelu, jaka jest średnia wykształcenia, jaka jest docelowa jej wielkość dla nas?), itp.

W skład sprawozdania personalnego wchodzi następujące elementy:

- **Bilans zasobów ludzkich** ujmujący wśród aktywów przedsiębiorstwa wartość inwestycji w aktywa ludzkie.

- **Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich** przedstawiający w szczegółowy sposób koszty personalne nie będące inwestycjami.

- **Raport zasobów ludzkich** prezentujący dodatkowe informacje liczbowe dotyczące pracowników, lecz niefinansowe na ogół (wskaźniki struktury demograficzno-społecznej personelu, wskaźniki fluktuacji, absencje, gospodarowanie czasem, itp.) oraz informacje opisowe (jakość środowiska i atmosfery pracy)⁶).

W klasycznym, finansowym rachunku zysków i strat koszty personalne stanowią jedną, co najwyżej dwie pozycje. W rachunku zysków i strat zasobów ludzkich sytuacja jest zupełnie inna: koszty personalne podzielone są dosyć szczegółowo na wiele grup i pozycji, natomiast wszystkie inne koszty przedsiębiorstwa ujęte są jedynie jedną liczbą w pozycji „Koszty pozostałe” (tab. 1).

Tab. 1. Rachunek zysków i strat zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia

	<i>w mln koron szwedzkich</i>	rok 1995
Przychód		41 060
• Place		8 695
• Odpisy amortyzacyjne inwestycji w nabór i szkolenie pracowników		581
• Koszty fluktuacji pracowników (bez kosztów naboru)		1 752
• Koszty związane z zachorowaniami pracowników		361
• Koszty socjalne		328
Razem koszty personalne		11 717
Inne koszty przedsiębiorstwa		24 700
Zysk operacyjny		4 643
Zysk operacyjny / 1 pracownika		141

Pojawia się też pozycja „Odpisy amortyzacyjne inwestycji w nabór i szkolenie pracowników”, co sugeruje, iż wydatki na nabór i szkolenia pracowników traktowane są jako inwestycja i ujmowane są w bilansie zasobów ludzkich, natomiast w rachunku zysków i strat zasobów ludzkich znajdziemy jedynie wartość odpisów amortyzacyjnych przypadających na dany okres rozrachunkowy.

W rachunku zysków i strat zasobów ludzkich wprowadzono też pozycję „Koszty fluktuacji pracowników (bez kosztów naboru)”. Są to wydatki poniesione z tytułu rozwiązania umów o pracę. Wydatki na zatrudnianie nowych osób (rekrutacja, selekcja, itd.), które stanowią przecież element kosztów fluktuacji pracowników, potraktowane są jako inwestycja i znalazły miejsce w bilansie zasobów ludzkich (tab. 2).

powodzeniem. Siedem spośród tych organizacji co-rocennie od tej pory sporządza takie sprawozdania. Wyraźne zainteresowanie dziedziną rachunkowości zasobów ludzkich w fińskich przedsiębiorstwach prywatnych zauważalne jest dopiero od roku 1997. Początkowo systemy rachunkowości personalnej nie są emitowane na zewnątrz, jednak spodziewane jest wystąpienie takich praktyk w ciągu najbliższych kilku lat.

Istotną zaletą sprawozdania personalnego jest przybliżanie nas do określenia rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa, która ma swe źródło nie tylko w aktywach o charakterze materialnym i finansowym, ale i w aktywach ludzkich. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż jest to pierwsza propozycja, która nakłady na pozyskanie i rozwój personelu traktuje dosłownie jako

Tab. 2. Bilans zasobów ludzkich przedsiębiorstwa Telia

	w mln koron szwedzkich	rok 1995
AKTYWA		58 693
• Majątek obrotowy		13 164
• Aktywa rekrutacyjne		666
• Aktywa edukacji i rozwoju		653
• Majątek trwały		44 210
PASYWA		58 693
• Kapitał obcy krótkoterminowy		16 079
• Kapitał obcy długoterminowy		20 113
• Rezerwy nieopodatkowane		13
• Kapitał zapasowy		17 403
• Kapitał rekrutacyjny		666
• Kapitał edukacji i rozwoju		653
• Zysk z okresu poprzedniego		3 766

Źródło: A. ERONEN, *Yrityksen Henkisen Paaoman Arviointi – malleja ja tunnusteluja*, ETLA, Helsinki 1998, s. 11, [za:] *Telia*, Statement of Human Resources (1995).

Na uwagę zasługuje fakt, iż rachunek zysków i strat zasobów ludzkich nie daje zysku operacyjnego identycznego z tym w klasycznym sprawozdaniu. W oficjalnym sprawozdaniu firmy wszelkie wydatki na nabór i szkolenie pracowników uznawane są za koszty okresu, w którym miały miejsce i w całości ujmowane są w rachunku wyniku finansowego. Z tego też powodu w okresach sprawozdawczych, w których zaistniały koszty naboru i szkoleń personelu, zysk operacyjny będzie w klasycznym sprawozdaniu zaniżony.

Jedno z pierwszych sprawozdań personalnych zostało zaprezentowane w 1995 roku przez szwedzkie przedsiębiorstwo telekomunikacyjne Telia. Telia przyjęła okres amortyzacji trzech lat dla inwestycji w zasoby ludzkie oraz metodę amortyzacji liniowej.

Mniej więcej w tym samym czasie zaczęto interesować się ideą sprawozdania personalnego w Finlandii. W latach 1994–95 przeprowadzono pilotażowy projekt wdrożenia takich systemów w ośmiu organizacjach publicznych i zakończył się on dużym

inwestycje, a nie jedynie symbolicznie. Być może da to asumpt do zmiany spojrzenia na wydatki działów personalnych i do dostrzeżenia w nich inwestycji w najcenniejszy zasób, czyli w ludzi.

Należy zauważyć, iż sprawozdanie personalne grupuje w jednym dokumencie rozrzucone dotychczas informacje dotyczące personelu. Są to informacje obszerne i, co bardzo istotne, obiektywne (bo liczbowe). Istnienie sprawozdania personalnego może ułatwić przedsiębiorstwu kontrolę kosztów związanych z zasobami ludzkimi, gdyż prezentuje się je szczegółowo na tle całości kosztów. Może też stanowić doskonałą bazę do kreowania planów strategicznych i operacyjnych, szczególnie dotyczących polityki personalnej.

Drugim trendem w współczesnej rachunkowości zasobów ludzkich jest podejście tzw. niefinansowe uznające, iż system finansowy nie jest właściwym narzędziem w odniesieniu do aktywów niematerialnych, do jakich niewątpliwie należą zasoby ludzkie. Za lepsze uznaje się tutaj bardziej miękkie od finansowych wskaźniki ekonomiczne, stosowane

Tab. 3. Monitoring aktywów niematerialnych, firma Celemi 1994–1995

NASI KLIENCI (struktura zewnętrzna)		NASZA ORGANIZACJA (struktura wewnętrzna)		NASI PRACOWNICY (kompetencje)	
Wzrost/Rozwój		Wzrost/Rozwój		Wzrost/Rozwój	
Wzrost dochodów	44%	Inwestycje na IT w % wartości dodanej	11%	Średnia dośw. zawodowe (lata i zmiana %)	7,8 -25%
Klienci wzmagający wizerunek ¹⁾	40%	Klienci wzmagający organizację ¹⁾	44%	Klienci wzmagający kompetencje ¹⁾	43%
		R&D jako % wartości dodanej	18%	Suma kompetencji (lata i zmiana %)	298 43%
		Całkowite inwestycje w organizację jako % wartości dodanej	33%	Średni stopień edukacji ²⁾	2,3 0%
Wydajność		Wydajność		Wydajność	
Zmiana sprzedaży na 1 klienta	4%	Zmiana udziału kadry admin.	4%	Wartość dodana na 1 eksperta (w koronach szwedzkich i zmiana %)	867 -13%
		Wzrost sprzedaży w przeliczeniu na kadre adm.	-20%	Wartość dodana na 1 pracownika (w koronach szwedzkich i zmiana %)	665 -13%
Stabilność		Stabilność		Stabilność	
Zamówienia powtarzalne	66%	Fluktuacja kadry adm. ⁴⁾	30%	Fluktuacja ekspertów ⁴⁾	10%
Udział 5 kluczowych klientów	41%	Staż kadry adm. (lata)	3	Staż ekspertów (lata i zmiana %)	2,3 79%
		Wskaźnik „Rookie” ³⁾	64%	Mediana wieku wszystkich pracowników (lata i zmian %)	34 -12%

Źródło: K.E. SVEIBY, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997, s. 195 [za:] raport roczny, *Celemi* 1995.

¹⁾ Klienci są podzieleni na 3 kategorie:

klienci wzmagający wizerunek, którzy przyczyniają się do poprawy wizerunku firmy, a współpraca z nimi owocuje cennymi referencjami dla przedsiębiorstwa.

klienci wzmagający organizację, których zamówienia łączą się z ambitnymi, kształcącymi projektami przyczyniającymi się do rozwoju struktury wewnętrznej; kompleksowość tych projektów wymaga pracy zespołowej, co owocuje rozprzestrzenianiem się wiedzy wśród pracowników.

klienci wzmagający kompetencje, których zamówienia stanowią ambitne projekty dla pojedynczych pracowników, którzy zdobywają przy tej okazji nowe kompetencje.

Wskaźnik ten jest udziałem procentowym w przychodach.

²⁾ Stopień edukacji: szkoła podstawowa (Grundskola) = 1, średnia (Gymnasium) = 2, wyższa (Universitet) = 3.

³⁾ Wskaźnik „Rookie”: udział pracowników ze stażem mniejszym niż 2 lata.

⁴⁾ Fluktuacja: jako miary użyto wskaźnika zwolnień, tzn. ilorazu liczby rozwiązanych umów o pracę i liczby pracowników na początku roku.

głównie jako mierniki zmian w określonych obszarach aktywów niematerialnych.

Prekursorem tej orientacji jest Karl Erik Sveiby. Jego badania obejmowały poszukiwanie metod ilościowych, lecz niefinansowych raportowania o wszystkich aktywach niematerialnych przedsiębiorstwa, a nie tylko o aktywach ludzkich. Sveiby uważa, iż znalezienie właściwych sposobów monitorowania i zarządzania dobrami niematerialnymi ma szczególnie istotne znaczenie dzisiaj, kiedy sektor usługowy, którego głównym majątkiem są właśnie aktywa niematerialne, zatrudnia od 65% do 75% siły roboczej w krajach rozwiniętych, a sektor tzw. organizacji wiedzy (*knowledge organizations*) wyprzedza sektor produkcyjny w wielu krajach. To co zainspirowało go do prowadzenia badań, to próba odpowiedzi na pytanie: co powoduje, iż niektóre organizacje uzyskują wartość rynkową wielokrotnie przekraczającą ich wartość księgową? Idąc tym tropem, podzielił aktywa niematerialne organizacji na trzy grupy:

● **struktura wewnętrzna** (kapitał strukturalny wewnętrzny) to patenty, koncepcje, modele, systemy komputerowe i administracyjne. Struktura

wewnętrzna tworzona jest przez pracowników i jest w posiadaniu organizacji. Kultura organizacyjna również jest zaliczana do struktury wewnętrznej, ● **struktura zewnętrzna** (kapitał strukturalny zewnętrzny), tzn. relacje z klientami i dostawcami, marki handlowe, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa,

● **kapitał ludzki** to szeroko pojęte kompetencje pracowników, ich wiedza oraz doświadczenie⁷⁾.

Sveiby stał się pionierem na polu pomiaru i monitorowania aktywów niematerialnych i jako pierwszy zaproponował powyższą taksonomię⁸⁾. Trzy powyższe składniki łącznie tworzą tzw. kapitał intelektualny (*intellectual capital*) przedsiębiorstwa, jak nazwał to Leif Edvinsson, pierwszy w świecie dyrektor ds. kapitału intelektualnego⁹⁾.

Ludzie wraz ze strukturą wewnętrzną tworzą organizację. Kapitał intelektualny, mimo iż jest niewidoczny „gołym okiem” ani też nie widnieje w sprawozdaniach przedsiębiorstwa, jest tym, który coraz częściej ma decydujący wpływ na całkowitą (rynkową) wartość organizacji.

Tak więc Sveiby integruje aktywa ludzkie (kapitał ludzki) z innymi zasobami niematerialnymi



przedsiębiorstwa i stwarza metodę analizowania zmian oraz efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym – tzw. monitoring aktywów niematerialnych (*Intangible Asset Monitor*).

Monitoring aktywów niematerialnych został po raz pierwszy wdrożony w przedsiębiorstwie szwedzkim Celemi, które dołącza specjalny dokument do swego raportu rocznego począwszy od roku 1995. Celemi jest przedsiębiorstwem rozwijającym i sprzedającym narzędzia szkoleniowe. Monitoring aktywów niematerialnych jest tablicą podzieloną na trzy obszary, zgodnie ze strukturą kapitału intelektualnego: nasi klienci (struktura zewnętrzna), nasza organizacja (struktura wewnętrzna), nasi pracownicy (kompetencje/kapitał ludzki). Każdy z tych obszarów jest następnie analizowany pod kątem wzrostu/rozwoju, wydajności oraz stabilności za pomocą wielu wskaźników (tab. 3.).

Monitoring aktywów niematerialnych koncentruje się na wskaźnikach odzwierciedlających zmiany w aktywach niematerialnych (a więc m.in. ludzkich) w przeciwieństwie do sprawozdania personalnego, które prezentowało raczej dane pieniężne typu koszty i zyski oraz dane statystyczne. Akcent przesuwają tutaj z analizy stanu aktywów ludzkich na analizę ich wydajności dzisiaj, ich wydajności jutro (na którą wpływają wskaźniki wzrostu/rozwoju pracowników) oraz ich stabilności (warunkuje ona opłacalność inwestycji w aktywa ludzkie) – tab. 3., kolumna trzecia.

Zaprezentowany monitoring może być wykorzystywany jako narzędzie wewnętrzne organizacji i zintegrowany z systemem informacji zarządczej. Daje informacje, które są doskonałą podstawą nie tylko w zarządzaniu aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa, lecz także i innymi jego obszarami. Monitoring aktywów niematerialnych może być szczególnie użyteczny w organizacjach opartych na wiedzy, jako narzędzie zarządzania wiedzą (*knowledge management*), w branży konsultingu, szkoleń, nowoczesnych technologii itp. Autor metody, Karl Erik Sveiby, sugeruje, iż monitor nie powinien przekraczać ilościowo jednej strony, gdyż nadmiar informacji może wprowadzić brak jasności i trudność dostrzeżenia najważniejszych danych. Dobrze jest też opatrzyć dane liczbowe komentarzami, co uczyni je bardziej czytelne.

Monitor jest też świetnym narzędziem przekazywania informacji o aktywach niematerialnych przedsiębiorstwa stronom zainteresowanym na zewnątrz organizacji. Adresatami mogą być właściciele akcji, którzy z pewnością chętnie przyjrzą się wskaźnikom tego typu; da im to pełniejszy obraz przedsiębiorstwa zwiększając tym samym jego wiarygodność.

Bardzo istotną cechą monitoringu aktywów niematerialnych jest jego prosta forma, ułatwia to jego praktyczne wykorzystanie. Na uwagę zasługuje również duża elastyczność tej metody; wytycza ona jedynie pewne ramy w postaci trzech głównych

elementów kapitału intelektualnego oraz obszarów, pod kątem których kapitał intelektualny ma być analizowany, natomiast całe wnętrze tablicy, dobór konkretnych wskaźników – to wszystko uzależnione jest od osoby wdrażającej metodę. Warto też zauważyć, iż swoboda doboru analizowanych danych pozostawia pole do manipulacji nimi. Może to mieć istotne znaczenie, kiedy dokument taki jest emitowany na zewnątrz: przedsiębiorstwo może dobrać wskaźniki, które przedstawia je w możliwie najlepszym świetle, a niekoniecznie tym najbardziej prawdziwym. Z tego też powodu, jeśli monitoring aktywów niematerialnych miałby stać się kiedyś standardowym sposobem raportowania o zasobach niematerialnych i zamieszczany w raportach rocznych przedsiębiorstw, to należałoby zastanowić się nad wytyczeniem pewnych minimalnych przynajmniej standardów i wymagań co do jego treści.

Na bazie założeń Sveiby'ego powstały też inne modele pomiaru i monitorowania aktywów niematerialnych, najbardziej znany to „Navigator Skandii” i idea zrównoważonej karty wyników wdrożone w szwedzkim przedsiębiorstwie Skandia; o przypadku Skandii wspomniano już na łamach „Przeгляdu Organizacji”¹⁰.

Systemy rachunkowości zasobów ludzkich mogą być wprowadzane zarówno do wewnętrznego, jak i zewnętrznego użytku przedsiębiorstwa. Poza wspomnianymi już korzyściami, nie mniej istotne zauważa Jens Frederiksen twierdząc, iż wdrażanie takich systemów pomaga zatrzymać wykwalifikowaną siłę roboczą. Obecnie przedsiębiorstwa muszą inwestować olbrzymie kwoty w szkolenia, ażeby sprostać wymaganiom rynku. Rachunkowość zasobów ludzkich pomaga uczynić te inwestycje efektywniejszymi z punktu widzenia strategicznego, jak i z punktu widzenia relacji kosztu do zysku, dostarczając niezbędne informacje liczbowe. Ułatwia też przyciągnięcie przyszłych pracowników. W dzisiejszych czasach wielu młodych ludzi ma coraz wyższe oczekiwania od potencjalnego pracodawcy. Ten nowy trend stanowi nacisk na przedsiębiorstwa, które chcą przyciągnąć młode osoby. Pracodawcy muszą skoncentrować się na pracownikach bardziej niż to miało miejsce w przeszłości, a to wymaga wdrażania systemów rachunkowości zasobów ludzkich [4].

Systemy te są również pomocne w rozdysponowywaniu społecznej odpowiedzialności pomiędzy sektor publiczny a prywatny. W ostatnich latach zauważalna jest w Unii Europejskiej tendencja przedsiębiorstw do przejmowania coraz większej części odpowiedzialności społecznej od sektora publicznego. Lokalne i międzynarodowe sieci przemysłowe, liderzy związków, itp., twierdzą, że przedsiębiorstwa powinny być postrzegane jako integralna część społeczności i w związku z tym akceptować udział w odpowiedzialności społecznej. Działacze związkowi zdają sobie sprawę, że przyszedł czas, aby wymagać nie tylko wyższych płac, ale i lepszych warunków pracy, życia, itp. Wszystkie te inicjatywy

obligują sektor prywatny, ażeby mierzyć, monitorować i raportować zasoby ludzkie. Prezentacja systemu rachunkowości zasobów ludzkich na zewnątrz pomaga kreować i poprawiać wizerunek przedsiębiorstwa. Zarządy będą się koncentrowały na zwiększaniu wartości rynkowej przedsiębiorstw, nawet jeśli wartość księgowa jej nie odzwierciedla. Uwidacznia to, jak ważne jest raportowanie aktywów niematerialnych, ujmując wśród nich aktywa ludzkie [4].

Twierdzimy, że kwestią najważniejszą, którą ma szansę wdrożyć rachunkowość zasobów ludzkich do praktyk przedsiębiorstw, jest zmiana stereotypów myślowych dotyczących roli człowieka w organizacji: nadszedł już czas, ażeby dostrzegać w nim źródło zysków, a nie jedynie źródło kosztów.

Lidia Zbiegień-Maciąg, Anna Lipowiecka

PRZYPISY

- ¹⁾ R. ROSLENDER, J.R. DYSON, *Accounting for the worth of employees: A new look at an old problem*, „British Accounting Review” 24/1992, s. 315, za R. HERMANSON, *Accounting for Human Assets*, „Occasional Paper” No. 14, MIT, USA 1964.
- ²⁾ E. FLAMHOLTZ, *Human Resource Accounting*, Dickenson Publishing Company, Inc., Encino 1974, ss. 23–25.
- ³⁾ H. ROUHESMAA, *Human Resource Accounting in Finnish Enterprises – A National Report for OECD*, Ministry of Labour, Tampere 1996, s. 9.
- ⁴⁾ J. FREDERIKSEN, *Human Resource Accounting: interests and conflicts*, Panorama, Kopenhaga 1998, s. 6–15.
- ⁵⁾ A. ERONEN, *Yrityksen Henkisen Paaoman Arviointi – malleja ja tunnuslukuja*, ETLA, Helsinki 1998, s. 6 [za:] GROJER J., JOHANSON U., *Human Resource Costing and Accounting*, Second Edition, The Joint Industrial Safety Council, Sweden 1996.
- ⁶⁾ A. ERONEN, *Yrityksen Henkisen Paaoman Arviointi – malleja ja tunnuslukuja*, ETLA, Helsinki 1998, ss. 8–9.
- ⁷⁾ K.E. SVEIBY, *The New Organizational Wealth: managing & measuring knowledge-based assets*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997, ss. 10–12.
- ⁸⁾ Choć często przypisuje się tutaj pierwszeństwo Leifowi Edvinssonowi, to jednak Sveiby był pierwszym, który dokonał takiego podziału aktywów niematerialnych, w roku 1988 (K.E. SVEIBY i in., *The New Annual Report*, 1988), natomiast Edvinsson był prawdopodobnie pierwszym, który użył określenia „kapitał intelektualny”.
- ⁹⁾ M. CŹWIKLICKI, *Wiedza zarządzana kluczem do sukcesu*, „Manager” nr 4 lipiec/sierpień 1999.
- ¹⁰⁾ G. OSBERT-POCIECHA, M. KARAS, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 3/99.

LITERATURA

- [1] CŹWIKLICKI M., *Wiedza zarządzana kluczem do sukcesu*, „Manager” nr 4 lipiec/sierpień 1999.
- [2] ERONEN A., *Yrityksen Henkisen Paaoman Arviointi – malleja ja tunnuslukuja*, ETLA, Helsinki 1998.
- [3] FLAMHOLTZ E., *Human Resource Accounting*, Dickenson Publishing Company, Inc., Encino 1974.
- [4] FREDERIKSEN J., *Human Resource Accounting: interests and conflicts*, Panorama, Kopenhaga 1998.
- [5] OSBERT-POCIECHA G., KARAS M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 3/99.
- [6] ROSLENDER R., J.R. DYSON, *Accounting for the worth of employees: A new look at an old problem*, „British Accounting Review” 24/1992.
- [7] ROUHESMAA H., *Human Resource Accounting in Finnish Enterprises – A National Report for OECD*, Ministry of Labour, Tampere 1996.
- [8] SVEIBY K.E., *The New Organizational Wealth: managing & measuring knowledge-based assets*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997.

Dr hab. Lidia Zbiegień-Maciąg jest profesorem AGH, kierownikiem Zakładu Zarządzania Kadrami na Wydziale Zarządzania. Mgr inż. Anna Lipowiecka jest absolwentką Wydziału Zarządzania AGH.

Wacław Kasprzak, Karol Pelc

Wyzwania technologiczne – prognozy i strategie

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999

Działalność gospodarcza w warunkach globalnej konkurencji stawia bardzo ostro problem stałej troski o konkurencyjność wyrobów i usług. W tych warunkach dużym zainteresowaniem w kołach akademickich oraz wśród praktyków cieszą się problemy uprawiania strategii rozwojowych zapewniających bezpieczny byt przedsiębiorstwa na rynku.

Książka w zamierzeniu jej autorów ma zapoznać Czytelnika ze strategiami technicznymi uprawianymi na szczeblu przedsiębiorstwa lub korporacji oraz z aktualnymi prognozami rozwoju technologii, publikowanymi i dostępnymi w krajach rozwiniętych przemysłowo, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i Japonii.

Ireneusz Bielski

Tworzenie efektywnej strategii marketingowej przedsiębiorstwa

Zdaniem P.F. Druckera, „jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klienteli”. Zatem „każde przedsiębiorstwo ma dwie – i tylko dwie podstawowe funkcje: marketing i innowację”¹⁾. W procesie zarządzania przedsiębiorstwem²⁾, ukierunkowanym właśnie na „tworzenie klienteli”, uwzględnia się następujące fazy:

- analiz – ocena czynników zewnętrznych i wewnętrznych pod kątem szans rynkowych przedsiębiorstwa;
- planowania – określenie misji oraz celów a także realacji między nimi, wybór strategii oraz instrumentów do jej realizacji;
- realizacji – organizowanie i wdrażanie;
- kontroli – systematyczne sprawdzanie i ocena procesów oraz stopnia realizacji założonych celów.

Najwięcej trudności sprawia faza planowania, przesądzająca o skuteczności, ale mająca także decydujący wpływ na sprawność podejmowanych działań. W szczególności dotyczy to planowania strategicznego, gdzie planiści uwzględnić muszą następujące uwarunkowania:

- budowane dzisiaj strategie realizowane będą (jeszcze) za kilka lat; planowanie strategiczne ma bowiem najczęściej wymiar planowania długookresowego³⁾;
- strategie realizowane będą przy zmieniającym się stanie zasobów – od stanu początkowego poprzez stany przejściowe, aż do stanu docelowego (który można nazwać optymalnym, ze względu na przyjęte kryteria, tylko w momencie początkowym);
- aktualne, wyróżniające zasoby firmy, dające dzisiaj przewagę konkurencyjną, stanowiące bazę do kształtowania strategii – za kilka lat mogą być oceniane tylko jako przeciętne;
- w otoczeniu przedsiębiorstwa mogą wystąpić zdarzenia będące następstwem obserwowanych dzisiaj trendów lub zdarzenia przypadkowe, zmieniające warunki realizacji strategii;
- w otoczeniu przedsiębiorstwa – pod wpływem jego zachowań lub niezależnie od nich – mogą wystąpić działania, w sposób zamierzony lub nie zamierzony utrudniające osiągnięcie zaplanowanych celów;
- pod wpływem przekształcenia otoczenia przedsiębiorstwa dokonuje się zmiana wrażliwości rynku na sygnały generowane przez firmę (instrumenty oddziaływania na rynek – marketing-mix), czego

następstwem staje się transformacja percepcji wartości netto dostarczonej klientowi [2].

Zdaniem Ph. Kotlera⁴⁾ „zorientowane na rynek planowanie strategiczne jest procesem zarządzania polegającym na tworzeniu i utrzymywaniu optymalnych relacji między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami a zmieniającymi się możliwościami powstającymi na rynku. Celem planowania strategicznego jest modelowanie i przemodelowywanie przedsiębiorstwa i jego produktów tak, aby przynosiły zadowalający zysk i dawały szansę rozwoju”.

Proces kształtowania efektywnej⁵⁾ strategii, która może „usatysfakcjonować głównych uczestników przez ulepszenie istotnych procesów, aspektów funkcjonowania i dostosowanie zasobów i organizacji”⁶⁾, powinien zatem zawierać 12 faz (rys. 1).

Centralnym punktem tego procesu jest zagadnienie przewag konkurencyjnych. Celem każdej strategii jest zaprojektowanie, ukształtowanie i eksploatacja (w tym prezentacja) przewag konkurencyjnych.

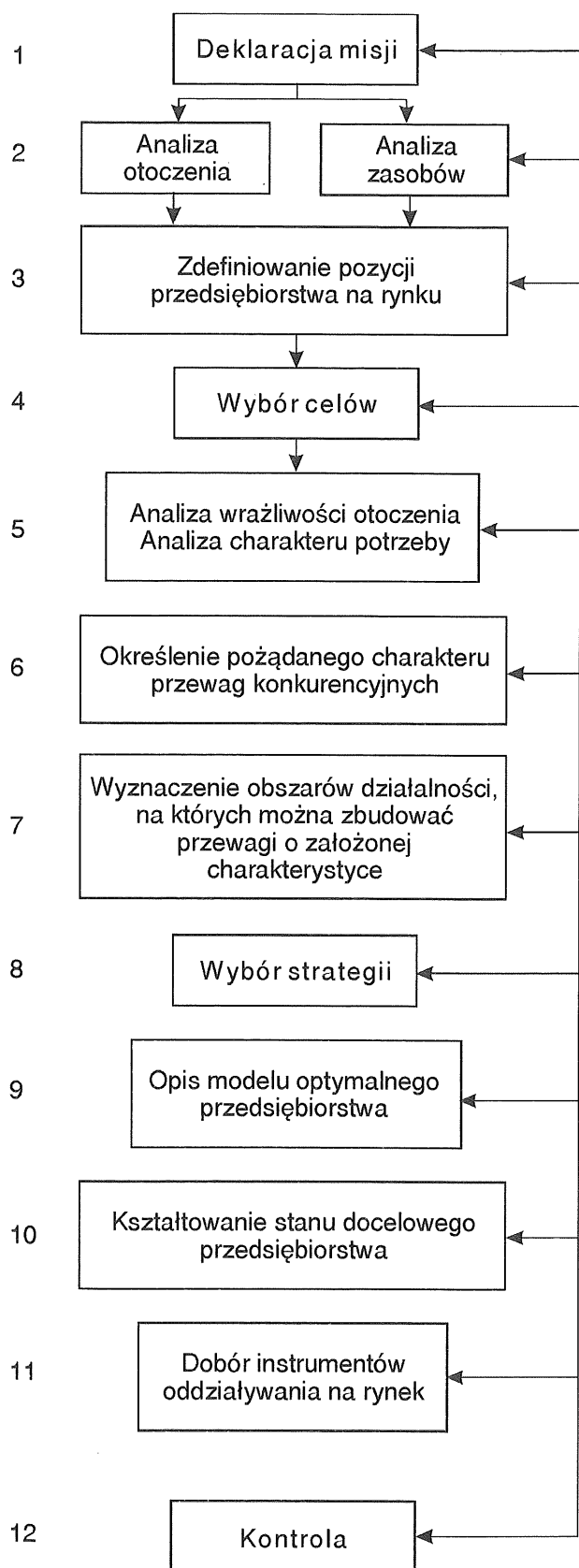
Po skomplikowanej, wymagającej dużej kreatywności deklaracji misji odwołującej się do preferencji rynku, systemów wartości, na których firma opiera swoje działania, jej historii, zasobów i wyróżniających kompetencji oraz różnych cech otoczenia rynkowego [2, 4], następuje faza analizy otoczenia oraz analizy aktualnych zasobów przedsiębiorstwa.

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa charakteryzuje się określonymi trendami rozwojowymi, które – choć nie mają swojej specyfiki w odniesieniu do konkretnych podmiotów – jednak są źródłem okazji możliwych do wykorzystania w różnym czasie i stopniu – w zależności od zasobów i kompetencji poszczególnych przedsiębiorstw. Także stopień zagrożenia przez procesy zachodzące w makro- i mikro-otoczeniu, zależy od ukształtowanych kompetencji i zasobów przedsiębiorstwa.

W analizie zasobów przedsiębiorstwa warto zwrócić uwagę na zagadnienie ograniczonej dostępności do zasobów. Dotyczy to w szczególności dostępu do dóbr środowiskowych⁷⁾ oraz głównego zasobu firmy, jakim jest grupa lojalnych klientów.

W odniesieniu do pozostałych zasobów można mówić o względnej ich nieograniczoności⁸⁾.

W klasycznym modelu K. Andrews’a wybór strategii polega na dopasowaniu atutów firmy do okazji i zagrożeń generowanych przez otoczenie. Według



Rys. 1. Algorytm kształtowania strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

J.G. Meyersa⁹⁾, analiza otoczenia i zasobów jest podstawą planowania strategicznego i poprzez realizację planów operacyjnych ma doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

W proponowanym modelu zagadnienie przewag konkurencyjnych zajmuje centralną pozycję.

Analiza otoczenia zewnętrznego i ocena własnych, aktualnych zasobów przedsiębiorstwa służą **zdefiniowaniu pozycji przedsiębiorstwa** na obsługiwanym rynku.

Zajmowana pozycja w kontekście zasobów będących aktualnie w dyspozycji przedsiębiorstwa umożliwia ich optymalizację, a także wytycza ramy w procesie wyboru celów. Ważnym zadaniem w tej fazie jest wyznaczenie relacji pomiędzy celami¹⁰⁾ i ich charakterystyka pod względem reaktywności i intensywności. Zabieg ten prowadzi do zdefiniowania celów aktywnych, krytycznych, reaktywnych i leniwych, co w efekcie umożliwia ustalenie kolejności realizacji poszczególnych celów. W pierwszej kolejności należy dążyć do osiągnięcia celów aktywnych, które, same będąc niewrażliwe na inne cele, silnie oddziałują na pozostałe. Mają one jednocześnie charakter bardziej operacyjny niż wynikowy.

Mając na uwadze fakt, że walka na rynku odbywa się „nie na produkty, ale na percepcję” [2,7] do osiągnięcia zamierzonych celów konieczna staje się analiza wrażliwości otoczenia i analiza charakteru potrzeby. Analizy te z jednej strony mają doprowadzić do sporządzenia listy i hierarchii kluczowych czynników sukcesu¹¹⁾, z drugiej zaś strony wskazać typ, stopień i obszary wrażliwości pozostałych uczestników rynku (w tym urzędy, banki, partie itp., w szczególności zaś firm konkurujących na tym samym rynku) na sygnały pojawiające się w ich otoczeniu – w tym też generowane przez przedsiębiorstwo. Taka analiza stwarza możliwość określenia pożądanego charakteru przewag konkurencyjnych, właściwego dla danych, konkretnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Klasyfikację przewag konkurencyjnych przedstawiono w tabelicy 1.

Powszechnie uważa się, że przewaga doskonała to przewaga rzeczywista (w odróżnieniu od przewagi nierzeczywistej – pozorowanej, która ze względu na swój charakter zawsze występuje jako przewaga demonstrowana, podczas gdy przewaga rzeczywista może być demonstrowana lub skrywana), trwała a nie chwilowa, unikatowa, senergiczna, wyłączna i raczej nieczytelna dla otoczenia (tylko w przypadku gdy występuje jako przewaga skrywana, a nie demonstrowana¹²⁾).

Jedynym sposobem na ukształtowanie takiej przewagi jest innowacja. Tylko unikatowe rozwiązanie nieczytelne lub czytelne, ale odpowiednio chronione (np. przez Urząd Patentowy, prawa autorskie itp.), ma charakter przewagi wyłącznej, względnie trwałej.

Opracowany profil przewagi konkurencyjnej jest podstawą do znalezienia i wyznaczenia obszarów

Tabl. 1. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych

Kryterium	Odmiana przewagi
rodzaj	jakościowe – ilościowe
ilość źródeł	skupione – rozproszone
materialność	materialne – niematerialne
realność	rzeczywiste – nierzeczywiste
jawność	demonstrowane – skrywane
trwałość	trwała – chwilowa
dynamika	zastane – nowe
oryginalność	unikatowe – powielane
zagadkowość	czytelne – nieczytelne
umiejscowienie dostępność	wewnętrzne – zewnętrzne komercyjne – wyłączne
zdolność do agregacji	pojedyncze – synergiczne
inne	1 – 2

Źródło: opracowanie własne.

funkcjonalnych przedsiębiorstwa, na których można zbudować przewagi o założonej charakterystyce.

Wśród nich wymienić należy: organizację pracy, organizację produkcji, technikę, technologię, produkt i strategie marketingowe. Czasami, zwłaszcza w kontekście koncepcji cyklu życia produktu, innowacje produktowe traktowane są jako obszar budowania przewag – tymczasem innowacja nie jest obszarem, lecz sposobem budowania przewag konkurencyjnych.

Wybór strategii oznacza wybór drogi i sposobu dochodzenia do tego, by być innym (zwłaszcza zaś lepszym) od pozostałych uczestników gry rynkowej. Firmy bez jasnej strategii są skazane na „ugrzęźnięcie pośrodku”¹³⁾.

Każde przedsiębiorstwo staje więc przed wyborem czy np. koncentrować się na rozwoju głównych kompetencji, które w dłuższym okresie pozwolą zbudować unikatową pozycję, a następnie przejść

Siła oddziaływania	Oryginalność przewag	
	Powielane	Unikatowe
Duża	Strategie selektywne typu A	Strategie siłowe
Miała	Strategia wycofywania lub pokerowej zagrywki	Strategie selektywne typu B

Rys. 2. Macierz strategii European Consulting Group

Źródło: opracowanie własne.

do produkcji dóbr finalnych (np. Honda, Canon), czy też skupiać się na produkcji końcowym i optymalizować koszty w krótkim okresie¹⁴⁾.

Wyboru strategii można dokonać opierając się na cechach przewag konkurencyjnych takich, jak: oryginalność i siła oddziaływania (rys. 2).

W pozostałych przypadkach należy wybierać spośród bogatej gamy strategii selektywnych (rys. 3).

Należy zwrócić uwagę na to, że w dotychczasowych rozważaniach pojawiało się określenie „pożądanych przewag konkurencyjnych”, co oznacza, że mogą to być przewagi zastane (tabl.1) lub nowe, które dopiero należy ukształtować. A więc z wyborem strategii nierozzerwalnie związany jest opis modelu optymalnego przedsiębiorstwa. Jako podstawowe kryteria optymalizacji powinno się przyjmować koszty i czas transformacji zasobów do po-

Umiejscowienie przetargu	Rodzaj przewag	
	Jakościowa	Ilościowa
Wewnętrzne	Strategia wyróżniania oferty	Strategia rozwoju rynku
Zewnętrzne	Strategia „klubowa”	Strategia integracji pionowej

Rys. 3. Strategie selektywne typu B

Źródło: opracowanie własne.

ziomu stwarzającego przewagi konkurencyjne. Kształtowanie stanu docelowego przedsiębiorstwa odbywa się w czasie, gdy strategia długoterminowa jest już realizowana. Dobór instrumentów oddziaływania na rynek musi zatem uwzględniać stany przejściowe, a instrumenty marketing-mix muszą być modyfikowane w czasie tak, aby przystawały do aktualnego stanu zasobów przedsiębiorstwa.

Ciągła kontrola (w procesie planowania uwzględnić należy zakres i szczegółowość oraz procedury i instrumenty kontroli) stopnia realizacji celu, w zależności od skali odchylenia, pozwala na ingerowanie we właściwym czasie w odpowiednie fazy procesu tworzenia efektywnej strategii marketingowej¹⁵⁾ przedsiębiorstwa.

Ireneusz Bielski

PRZYPISY

¹⁾ DRUCKER P.F., *Praktyka zarządzania*. AE w Krakowie. Kraków, 1994, s. 52.

²⁾ Dla celów niniejszego opracowania przyjęto, że przedsiębiorstwo to strategiczna jednostka biznesu rozumiana jako:

- samodzielne przedsięwzięcie lub przedsięwzięcie w ramach korporacji, które jednak podlega planowaniu oddzielnie w stosunku do reszty korporacji,
- ma własne (oddzielne) kierownictwo,

- obsługuje własny rynek i ma swoich konkurentów.
Zob. KOTLER Ph., *Marketing*. s. 60–72 oraz MRUK H., PILARCZYK B., SIJKIN B., SZULCE H., *Podstawy marketingu*, s. 29.
- 3) Planowanie strategiczne, którego zadaniem jest stworzenie warunków do perspektywicznej efektywności przedsiębiorstwa, może dotyczyć także krótkiego okresu i nie mieć jednocześnie charakteru taktycznego.
Por. STEINMANN H., SCHREYOGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław, 1995, s. 108 oraz BARTUSIK K., CABAŁA P., *Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 2.
- 4) KOTLER Ph., *Marketing...*, s. 57.
- 5) Efektywnej – oznacza – zdaniem P.F. Druckera – skutecznej i sprawnej. A więc w efektywnym planowaniu strategicznym oprócz wyobrażenia i wyboru celów istotną rolę odgrywa dobór instrumentów do realizacji założonych celów. Por. STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE. Warszawa, 1944, s. 29.
- 6) Por. NAYAK P.R., DRAZEN E., KASTNER G., *The high-Performance Business: Accelerating Performance Improvement*. Prism, I–III. 1992 s. 6. Cyt. Za KOTLER Ph., *Marketing...*, s. 59.
- 7) Dobra środowiskowe to zasoby względnie niewyczerpywalne (energia słoneczna, fal i przyływów, wiatrów, energia wnętrza ziemi) oraz zasoby wyczerpywalne odnawialne (powietrze i aerozole, woda i roztwory, gleby, zwierzęta i rośliny) i wyczerpywalne nieodnawialne (surowce mineralne i przestrzeń). Według: DUTKOWSKI M., *Konflikty w gospodarowaniu dobrami środowiskowymi*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk, 1995.
- 8) Por. BIELSKI I., *Ekologiczny wymiar współczesnego marketingu*. Ekologia i technika. 1999, nr 3. Podstawą dla takiego twierdzenia może być pogląd P.F. Druckera (zawarty w książce: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE. Warszawa, 1992, s. 39): „Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości – działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. W rzeczy samej innowacja tworzy zasoby. «Zasób» nie istnieje dopóki człowiek nie znajdzie zastosowania dla czegoś, co występuje w przyrodzie i nie nada mu w ten sposób wartości ekonomicznej”. Zatem wiara w ludzki geniusz uzasadnia twierdzenie o nieograniczoności zasobów.
- 9) Por. MEYERS J.G., *Marketing*. McGraw-Hill. New York, 1986, s.57. Cyt. Za KŁECZEK R., KOWAL W., WANIOWSKI P., WOŹNICZKA J., *Marketing. Jak to się robi*. Ossolineum. Wrocław, 1992 s. 83.
- 10) BIELSKI I., *Podstawy marketingu...*, s. 118. cyt. za: BIAŁAS T., CZAPIEWSKI M., *Zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji”. 1995, nr 10.
- 11) Poszczególne czynniki poddawane są ocenie odbiorców, przy czym waga nadawana tym ocenom uzależniona jest od miejsca na liście odbiorców. Przykładowo, wskazanie czynnika x przez odbiorcę A – kupującego 5% produkcji przedsiębiorstwa oznacza zastosowanie mnożnika 10 w stosunku do tego samego wyboru dokonanego przez odbiorcę G – kupującego 0,5% produkcji firmy. Opracowana charakterystyka i hierarchia korzyści postrzeganych przez rynek może być wykorzystana także w procesie dodatkowej segmentacji rynku.
- 12) Zagadnienia realności, jawności i zagadkowości przewag należy rozpatrywać łącznie, np. przewagi nierzeczywiste (pozorne) zawsze są demonstrowane i muszą być względnie czytelne, przewagi rzeczywiste natomiast mogą być demonstrowane lub skrywane – jeśli są demonstrowane, powinny być też czytelne. Rozważania będą przydatne podczas budowania scenariuszy strategicznych pod kątem reakcji otoczenia – działania przedsiębiorstwa mogą nie wywoływać reakcji lub ją powodować, przy czym może ona sprzyjać lub przeciwdziałać osiągnięciu celu.
- 13) Firma, której zdarzyło się „ugrzęznąć pośrodku” (*stuck in the middle*), traci zyski, dobrych klientów i pracowników [5].
Zob.: PORTER M.E., *Strategia konkurencji*. PWE. Warszawa, 1992.
- 14) Por. PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The Core Competence of the Corporation*. „Harvard Business Review” V–VI. 1990, s. 79–91.
- 15) Dyskusyjny wydaje się pogląd J.G. Meyersa na temat różnorodności strategicznych planów marketingowych, finansowych, produkcyjnych oraz B+R: „zorientowane na rynek planowanie strategiczne” (Ph. Kotler op.cit) jest strategicznym planowaniem marketingowym a strategiczne plany inwestycyjne, B+R, produkcyjne i finansowe są pochodną planu marketingowego. Por. MEYERS J.G., *Marketing...*, s. 60. Cyt. w KŁECZEK R., KOWAL W., WANIOWSKI P., WOŹNICZKA J., *Marketing. Jak to się robi...*, s. 85 oraz MRUK H., PILARCZYK B., SOJKIN B., SZULCE H., *Podstawy marketingu...*, s. 30.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIELSKI I., *Obszary i sposoby budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa*. Materiały konferencji Automatyzacja produkcji '97. Innowacje w technice i zarządzaniu. Politechnika Wrocławska. Wrocław, 1997.
- [2] BIELSKI I., *Podstawy marketingu*. Dom Organizatora TNOiK. Toruń, 1998.
- [3] KOTLER Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & S-ka. Warszawa, 1994.
- [4] MRUK H., PILARCZYK B., SOJKIN B., SZULCE H., *Podstawy marketingu*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Poznań, 1996.
- [5] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*. PWE. Warszawa, 1994
- [6] PENC J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*. Placet. Warszawa, 1994
- [7] RIES A., TROUT J., *22 niezmiennie prawa marketingu*. PWE. Seria: Marketing bez tajemnic. Warszawa, 1997

Kazimierz Krupa

Wdrażanie MRP II – problemy organizacyjne

Aktualnie rejestrujemy znaczne zainteresowanie problematyką usprawniania organizacji przedsiębiorstw produkcyjnych [9, 10]. Rośnie również przeświadczenie, że jest ona niemożliwa bez informatyki. Okazuje się jednak, że nawet mocno rozbudowane sieci mikrokomputerowe nie rozwiązują już ciągle pojawiających się problemów firm poddanych wolnemu rynkowi. Naturalne jest więc i oczywiste, że coraz częściej obserwujemy zwrot w kierunku profesjonalnych zintegrowanych systemów informatycznych klasy MRP II (Manufacturing Resource Planning).

Systemy MRP II są to, wyjątkowo efektywne, wielodostępne systemy informatyczne zbudowane w celu kompleksowego wspomagania zarządzania firmą produkcyjną. Są bardzo popularne na świecie i składają się z kilkunastu modułów. Pozwalają na monitorowanie wytwarzania – począwszy od przyjętego zamówienia przez dział marketingu, poprzez produkcję, do ekspedycji włącznie. Procedury symulacji i optymalizacji ułatwiają ocenę ekonomiczną działań. Moduły obliczania obciążeń i zapotrzebowania zasileń określają warunki, które należy spełnić, aby zlecenie zostało wykonane w przyjętym czasie i oczywiście spełniało oczekiwania jakościowe.

Blewoński i Ignatowski słusznie zakładają, że instalacja tej klasy systemów to proces, który trwa kilka lat¹⁾ i wiąże się na ogół z istotnymi zmianami organizacyjnymi (w ujęciu ogólnym). Koncentrują się one wokół procesów podstawowej działalności firmy, procedur obsługi klienta, procesów informacyjnych i decyzyjnych. W aspekcie wielowymiarowym dotyczą zmian centralizacji, zazwyczaj obserwujemy silne tendencje do decentralizacji, w tym szczególnie decyzji produkcyjnych. Rośnie, i to znacznie, specjalizacja, konieczne jest bowiem zatrudnienie lub wyszkolenie wielu osób do specyficznych zadań, związanych z utrzymaniem i eksploatacją bardzo dużej bazy technicznej, technologicznej i konstrukcyjnej. Baza ta zawiera kompletne dane o produkcji i cały proces wytwórczy jest przez nią zasilany informacyjnie w trybie *on-line*. Wskaźnik specjalizacji w firmach eksploatujących systemy tej klasy rośnie z tego powodu nawet o dwa.

Pewnym zmianom ulega również konfiguracja, którą można określić jako ewolucję w kierunku „dzwonu”. Obserwuje się również, co jest oczywiste, zmiany w hierarchizacji. Można je dostrzec analizując szczególnie: rozkład struktury władzy w firmie,

rozpiętość kierowania, zwierzchnictwo, wskaźnik personelu bezpośrednio produkcyjnego do pośrednio produkcyjnego.

Zasadnicze zmiany obserwujemy analizując formalizację. Szczególnie widoczna jest aktywność w zakresie zmian systemów przepisów wewnętrznych, procedur postępowania i opisu stanowisk (wiele z nich generuje automatycznie system MRP II). W efekcie wskaźnik formalizacji rośnie. Obserwujemy więc wzrost tendencji do wykorzystania w dużym stopniu formalnych bezosobowych reguł (znaczące powiększenie wskaźnika bezosobowości). Poprawia to sprawność funkcjonowania firmy, lecz również powoduje, że wielu pracowników traci motywację do efektywnej pracy, a nawet z niej rezygnuje.

Biorąc pod uwagę te wszystkie powody oraz świadomość, że decyzja zakupu związana jest z koniecznością dużych wydatków finansowych, należy starannie opracować proces wdrożenia.

Stowarzyszenie APCS²⁾ (American Production and Inventory Control Society) opracowało zalecenia dotyczące wdrażania systemów klasy MRP II [2, s. 4] podzielone na miesiące realizacji. Składają się one z jedenastu etapów. Są to:

- Przygotowanie kierownictwa firmy do zarządzania w warunkach stosowania systemu komputerowego oraz planowanie i organizacja procesu wdrożeniowego (pierwszy miesiąc).
- Określenie zamierzeń oraz wyznaczenie celów instalacji poszczególnych modułów tego systemu (drugi miesiąc).
- Szkolenie zespołu wdrożeniowego w zakresie zasad MRP II i szczegółowej znajomości modułów składających się na tzw. Closed loop MRP (2–4 miesiąc).
- Inwentaryzacja obecnego otoczenia organizacyjnego, wybór użytkowników, zaprojektowanie przyszłego otoczenia systemu (3–6 miesiąc).
- Projektowanie SIK w powiązaniu z poszczególnymi modułami MRP II oraz projektowanie konfiguracji sprzętowej i software'owej systemu (5–6 miesiąc).
- Instalacja sprzętu i oprogramowania (6–9 miesiąc).
- Parametryzacja oprogramowania systemu klasy MRP II w celu stworzenia tzw. pilota systemu, a następnie szkolenie pracowników z wykorzystaniem tego pilota (9–12 miesiąc wdrażania).
- Sukcesywne kostomizowanie modułów systemu

w zakresie niezbędnym do wdrożenia Closed loop do codziennej działalności firmy i zastąpienie dotychczasowego systemu przetwarzania (12–15 miesiąc).

■ Przeprowadzenie konwersji, zazwyczaj konieczna jest taka potrzeba, danych i rozpoczęcie sukcesywnego wdrażania (15–18 miesiąc).

■ Rozszerzenie zakresu przetwarzania (18–24 miesiąc).

■ Przegląd wybranych rozwiązań systemowych po ich wdrożeniu pod kątem ich pełnej przydatności dla przedsiębiorstwa, przygotowanie ewentualnych zmian i ich wdrożenie (20–26 miesiąc).

J. Maciejec, konsultant świadczący usługi informatyczne, uważa, że jest to znacznie dłuższy proces, który jednak powinien dać możliwość uzyskania odpowiedzi na wiele pytań (jak się okazuje, większość z nich nie dotyczy bezpośrednio MRP II, lecz są one charakterystyczne dla przeciętnych postaw i zachowań pracowników firmy „wychowanej” na mikrokomputerach i prostych systemach informatycznych). Wybrane (podstawowych pytań wymienionych 10) pytania sformułowane przez Maciejca [8, s. 7] to:

● Czy jest silna motywacja do trudnej ścieżki wdrażania MRP?

● Jakie są referencje firmy wdrażającej system?

● Czy potencjał kadrowy firmy jest odpowiedni?

● Czy jest potrzeba szkolenia i w jakim zakresie?

● Jakich zatrudnić konsultantów i w jakim zakresie?

Właściwa odpowiedź na postawione pytania, umożliwi odpowiednie przygotowanie firmy do wdrożenia. Natomiast sam ten proces przewidziany na trzy lata (w warunkach polskich firm) powinien pozwolić w pierwszym roku na uruchomienie logis-

tyki. W tym głównie obrót materiałowy, zakupy, zbyty. W drugim roku planowanie i sterowanie produkcją, w trzecim rachunek kosztów i symulacje. Możliwe to będzie jednak w firmie o średniej wielkości, przy niezbyt skomplikowanej strukturze produkcji i całkowitym zaangażowaniu całej załogi.

PRZYPISY

¹⁾ Wg ekspertów zachodnich, 2–3 lata. Opinia polskich firm, które już eksploatują systemy klasy MRP II, sugeruje, że jest to zdecydowanie za mało.

²⁾ Amerykańskie Stowarzyszenie Sterowania Produkcją i Zapasami odpowiedzialne jest za standardy w zakresie MRP.

BIBLIOGRAFIA

[1] BARTCZAK I.D., *Między rachunkiem zysków a obawą o pracę*. „Computerworld” 1996 nr 42.

[2] BARTCZAK I.D., *Wspomagać zarządzanie*. „Computerworld” 1996 nr 12.

[3] BLEWOŃSKI Z.J., *Wsparcie dla przemysłu. Strategie i technologie*. Warszawa 1996.

[4] CIM – ARIS. *Computer Integrated Manufacturing*. UW Warszawa 1995.

[5] GRENIEWSKI M.J., *Na pomoc człowiekowi*. „Computerworld” 1996 nr 8.

[6] IGNATOWSKA B., *Formy organizacji produkcji oparte na nowoczesnej technologii*. CIM, ARIS. UW Warszawa 1994.

[7] KRUPA K., *Bazy danych w przemyśle*. Hedem Rzeszów 1995.

[8] MACIEJEC L., *Prezentacja systemów. Strategie i technologie. Systemy informatyczne do wspomaganie zarządzania produkcją i dystrybucją MRP II*. Warszawa 1996.

[9] MOŹDRŻYŃSKI B., *Toyota: ku perfekcji*, Magazyn 1996 nr 173.

[10] VOLLMUTH H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*. PLACET WARSZAWA 1995.

Autor – dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie.

Anna Dębska-Rup

Rachunkowość finansowa spółek kapitałowych Wycena aktywów. Podatki. Wynik finansowy

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999

Celem niniejszego opracowania jest takie zaprezentowanie problematyki rachunkowości finansowej, aby odpowiadało zarówno potrzebom dydaktyki, jak i praktyki. Szczególną uwagę zwróciła Autorka na zagadnienia podatkowe. W literaturze przedmiotu nie są dostatecznie wyeksponowane różnice pomiędzy prawem o rachunkowości i prawem podatkowym, toteż zostały tu zaprezen-

wane unormowania całej problematyki rachunkowości finansowej w porównaniu z przepisami prawa podatkowego. Rozwiązania różnych kwestii występujące w rachunkowości przedstawiono zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości. W wielu miejscach tej pracy znajdują się także odwołania do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

Zbigniew Kreft

Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym

Rozwiązania strukturalno-funkcjonalne

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999

Recenzowana książka, napisana przez dr. hab. Z. Krefta dotyczy problemu o charakterze interdyscyplinarnym¹. Jej przedmiotem jest złożona, wielowątkowa i aktualna problematyka projektowania organizacji spółki naczelnej strategicznego holdingu zarządzającego. Myślę, że znaczenie dla polskich przedsiębiorstw podjętego w książce problemu wynika zarówno z faktu zainteresowania sfer życia gospodarczego tym najbardziej popularnym typem holdingu w polskiej gospodarce, konieczności (wobec braku satysfakcjonujących praktycznych rozwiązań strukturalnych) wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie.

Wybór strategicznego holdingu zarządzającego jako obiektu, wokół którego autor prowadzi rozważania teoretyczne i prace projektowo-wdrożeniowe jest ze wszech miar uzasadniony. Strategiczny holding zarządzający jest w istocie coraz częściej występującym, jeśli nie dominującym, typem holdingu, a realizowany w nim zakres funkcji strategicznych w znacznym stopniu występuje także w innych typach holdingów. Stąd też rozważania autora mają w moim przekonaniu daleko większe znaczenie dla teorii i praktyki zarządzania holdingami i być może większe niż przywiązuje do nich sam autor. Czyni to książkę autora użyteczną i nakazuje jej szersze upowszechnienie oraz wykorzystanie.

Uważam, że w przedstawionym przez autora zakresie i sensie, jest to zagadnienie nowe, o doniosłym znaczeniu, zwłaszcza praktycznym, dla polskich przedsiębiorstw. Dlatego też za słuszny kierunek postępowania uważam poszukiwanie przez autora relacji i uwarunkowań umożliwiających spełnienie postulatu racjonalności metodologicznej i rzeczowej organizacji spółki naczelnej.

Dr hab. Z. Kreft przewodnią tezę książki², zawarł w tym jej fragmencie, w którym pisze, że w problematyce organizacyjnej holdingów „dominującym zagadnieniem jest organizacja spółki naczelnej jako wyodrębnionego ośrodka kierowniczego formułującego misję, strategię i cele holdingu” (s. 9). Tezę tę

rozwija na stronach 9–10 i kończy sformulowaniem: „Jej zadaniem powinno być kreowanie wizji strategicznych, rozwijanie zdolności mobilizowania strategii strukturalnej, osiąganie zbieżności celów i motywacji spółek zależnych, wygaszanie rodzących się konfliktów w relacjach wzajemnych.” (s. 10).

Tak sformułowana teza wymusiła konieczność rozwiązania dylematu zarówno teoretycznego, jak i aplikacyjnego, związanego z poszukiwaniem odpowiedzi na wiele pytań. W tym konkretnym przypadku, autor postawił, aż jedenaście następujących pytań roboczych:

- czy typ holdingu powinien przesądzać o konfiguracji i funkcjonowaniu spółki naczelnej, które powinny być pochodną typu holdingu?,
- czy, pomimo różnorodności branżowej (dywersyfikacji obszarów aktywności spółek zależnych) w strategicznym holdingu zarządzającym, istnieje możliwość zbudowania modelowych rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych spółki naczelnej?,
- czy modele rozwiązań strukturalnych spółki naczelnej powinny uwzględniać relacje systemotwórcze elementów całości, tj. współmierność, organiczność i spójność?,
- czy strukturę organizacyjną spółki naczelnej trzeba traktować integralnie z atrybutami i specyfiką strategicznego holdingu zarządzającego?,
- czy istnieje logiczne powiązanie kształtu struktury organizacyjnej spółki naczelnej i mechanizmów jej funkcjonowania ze spółkami zależnymi – obiektami zarządzania, zakresem ich samodzielności i autonomicznie spełnianymi funkcjami?,
- czy struktura organizacyjna i system zarządzania w spółce naczelnej powinny być spójne, zapewniając rozgraniczenie sfer zarządzania strategicznego i operacyjnego?,
- czy konfiguracja spółki naczelnej powinna uwzględniać poziom racjonalnej centralizacji i koncentracji funkcji organicznych w holdingu?,
- czy lokalizacja funkcji organicznych w spółce naczelnej to wynik kompromisu, uwzględniającego niezbędny zakres autonomii spółek zależnych i potrzebę jednolitego kierownictwa?,

- czy struktura organizacyjna spółki naczelnej powinna zapewniać możliwość oddziaływania spółek zależnych na proces kształtowania strategicznych decyzji w holdingu?,
- czy struktura spółki naczelnej powinna umożliwiać kształtowanie i monitorowanie strategicznych obszarów aktywności holdingu?,
- czy model struktury organizacyjnej spółki naczelnej powinien być wynikiem sytuacyjnego podejścia do projektowania rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych?

Z konstrukcji recenzowanej książki wynika, że autor, poszukując odpowiedzi na pytania pojawiające się przy tak sformułowanej tezie, upatruje metodologicznego jej uzasadnienia w podejściu strukturalno-funkcjonalnym oraz systemowym. Uważam to za słuszne. Oprócz więc statycznego obrazu spółki naczelnej, w postaci wariantowych schematów struktury organizacyjnej, przedstawia także alternatywne obrazy jej funkcjonowania, sposoby realizacji portfela kompetencji. Wykorzystuje przy tym elementy podejścia systemowego w projektowaniu rozwiązań, które w przypadku modelowania spółki naczelnej holdingu okazują się niezbędne. Łączą bowiem nie tylko aspekty strukturalne i funkcjonalne w projektowaniu wersji użytkowych, ale i wymuszają także systemowy ogłąd problemu. Zastosowane przez autora podejście stanowi w rzeczywistości dogodną podstawę metodologiczną niezbędną do rozwiązania postawionego przez siebie problemu. Takie podejście metodologiczne do rozwiązania problemu słabo ustrukturyzowanego w warunkach polskich (a z takim zjawiskiem mamy do czynienia w recenzowanej książce), świadczy o tym, że autor przemyślał starannie metodologiczny sposób jego rozwiązania. Uznaję to za duży walor książki, a zastosowany schemat myślenia, za słuszny i właściwy z warsztatowego punktu widzenia.

Zastosowane podejście znalazło swój wymiar metodologiczny w użytych przez autora narzędziach badawczych obejmujących:

■ Metodę indukcyjną jako kluczową metodę badań doświadczalnych. Posłużyła ona do opisu i analizy krytycznej informacji pozyskanych w wyniku studiów literatury przedmiotu, w szczególności dla scharakteryzowania zjawiska holdingu, jego organizacji, zasad funkcjonowania i innych związanych z nim różnorodnych zjawisk i uwarunkowań występujących w gospodarce rynkowej. Znalazło to także swój wyraz w umiejętnym, naukowo-praktycznym postawieniu przez niego problemu, jego precyzyjną identyfikację oraz konceptualizację.

■ Metodę obserwacyjną, analizy logicznej (umysłowego eksperymentowania) modelowania, analizy dokumentów. Znalazło to swój wyraz w racjonalnej operacjonalizacji prowadzonych rozważań, stanowiąc bazę informacyjną umożliwiającą zweryfikowanie postawionej tezy oraz pytań roboczych w przedstawionym zakresie, skali, przyczynach oraz skutkach tworzenia struktur holdingowych

w polskich przedsiębiorstwach. Pozwoliło także na graficzne i opisowe zaprezentowanie badanego problemu.

Dr hab. Z. Kreft zasadniczy cel książki rozpatruje w dwóch wymiarach. Pierwszy z wymiarów – poznawczy, sprowadza się w efekcie do rozpoznania istoty, mechanizmu i formuł związanych z problemem organizacji, funkcjonowania i zarządzania strukturą typu holdingowego. Drugi z nich – aplikacyjny – sprowadza się do sformułowania modeli strukturalno-funkcjonalnych spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Oba wymiary rozpatrywane są przez autora w trzech przenikających się aspektach: teoretycznym, empirycznym i metodyczno-projektowym.

W warstwie teoretycznej autor podjął udaną próbę określenia miejsca holdingu w pałacu zgrupowań wielopodmiotowych poprzez między innymi: porządkowanie funkcjonujących pojęć, zdefiniowanie atrybutów holdingu i jego makrostruktury (por. rozdział I). Dokonuje oceny dorobku badawczego w tym zakresie w sposób bardzo pogłębiony i dotychczas nie spotykany w polskiej literaturze. Wzbogaca to zarówno teoretyczną, jak i praktyczną wiedzę na ten temat. Kontynuację tych rozważań stanowią refleksje autora na temat strategicznego holdingu zarządzającego (por. rozdział II). Celem prowadzonej w tym zakresie dyskusji była nieobecna dotychczas w literaturze wieloaspektowa analiza zarządzania strategicznego w holdingach, a więc jego treść, struktura i specyfika procesu z próbą określenia sfer aktywności strategicznego holdingu zarządzającego. Uważam, że prowadzone w tym zakresie rozważania²⁾ nie tylko wypełniają istniejącą w tym zakresie lukę, ale można je także w pełni odnieść do innych typów holdingu. Moim zdaniem, w tym zakresie autor nie do końca określił:

● po pierwsze, na ile zaprezentowane widzenie zarządzania strategicznego jest własnością strategicznego holdingu zarządzającego?

● po drugie, czy w holdingach finansowych i operacyjnych zarządzanie strategiczne nie występuje, a jeżeli tak, to w jakim zakresie; radykalnie różnym czy podobnym?

● po trzecie, na ile zarządzanie strategiczne w holdingu jest tożsame z zarządzaniem strategicznym na poziomie spółki naczelnej?

Rozważania przedstawione w rozdziale II można uznać za bardzo ważny, z poznawczego punktu widzenia, dodatkowy cel tej części książki.

W teoretycznej i metodyczno-projektowej warstwie książki (por. rozdział III) mieszczą się postulatywne rozważania dotyczące symetrii potencjałów i uprawnień podmiotów holdingowych, poziomu racjonalnej centralizacji i decentralizacji uprawnień decyzyjnych w holdingu, portfela kompetencji spółki naczelnej czy koniecznych kompromisów w strukturze holdingowej i konfliktów w nim występujących. Mają one, moim zdaniem, kapitalne znaczenie dla metodyki sprawnego projektowania

organizacji holdingów i funkcjonujących w nich rozwiązań organizacyjno-zarządczych. To znacznie jest tym bardziej wyraźne, że towarzyszy im zbiór postulatów racjonalnego modelowania spółki naczelnej, ograniczeń w modelowaniu oraz identyfikacji błędów spotykanych w rozwiązaniach modelowych spółki naczelnej. Ta część książki w sposób przekonujący wyjaśnia założenia metodologiczne, leżące u podstaw przeprowadzonych analiz logiczno-metodologicznych związanych z projektowaniem organizacji spółki naczelnej.

W warstwie empirycznej recenzowanej książki (por. rozdział IV oraz załączniki) autor dokonał superudanej próby kompleksowej prezentacji modelu organizacyjnego (strukturalno-funkcjonalnego) spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Cel badań sformułowany przez autora, a związany z tą płaszczyzną, znalazł swój pełny i realny wyraz w stworzeniu koncepcji systemu zarządzania, integrującego i uzależniającego podmioty systemu wykonawczego. Zbudował więc autor³⁾ strukturę regulującą funkcjonowanie sfery wykonawczej holdingu w postaci jego hierarchicznej nadbudowy, którą stanowi spółka naczelna strategicznego holdingu zarządzającego. Realizacja przyjętego celu stanowi istotne novum w wiedzy i praktyce zarządzania złożonymi przedsiębiorstwami powiązanych kapitałowo. Jest ona tym cenniejsza, że uzupełniona została modelową charakterystyką zakresów działania i funkcjonowania centrów strategiczno-zarządzających spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Ta ostatnia – charakterystyka – stanowi uporządkowany i wyczerpujący zbiór działań, pozwalający realizować poprzez centra wszystkie konieczne i niezbędne funkcje organiczne spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Daje również szansę ich alternatywnej konfiguracji.

Ta część książki – i jest to jej jeszcze jeden niezaprzeczalny walor – może być szczególnie przydatna dla praktyków zarządzania, którzy – wskutek braku i niedostatku rozwiązań modelowych – borykają się z kłopotem projektowania zakresu działania segmentów, części czy komórek spółki naczelnej nie tylko w strategicznym holdingu zarządzającym. Zawarte w tym rozdziale dociekania stanowią oryginalną koncepcję, która została sformułowana jako alternatywa w warunkach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Jednoznacznie wskazuje ona na aplikacyjność zastosowanej procedury postępowania badawczego.

Książkę zamyka podsumowanie, w którym autor dokonuje syntetycznego streszczenia i zestawienia wniosków wynikających z przeprowadzonego teoretyczno-aplikacyjnego postępowania badawczego⁴⁾.

Recenzowana książka, stanowi udaną próbę opisanego procesu tworzenia organizacji spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. W książce tej autor koncentruje głównie swoją uwagę na bardzo przydatnych polskim przedsiębiorst-

wom rozwiązaniach strukturalno-funkcjonalnych. Powyższe dokonania, wyrażające się w określeniu sprawnej i skutecznej metodologicznie organizacji spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym, uważam za pozytywną stronę recenzowanej książki. Wnoszą one duży wkład w rozwój i uporządkowanie mało znanej w Polsce wiedzy o praktyce zarządzania holdingami opartej na stosowaniu adekwatnych rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych.

Dr hab. Z. Kreft dokonuje w książce znaczących rozstrzygnięć aplikacyjnych z punktu widzenia użyteczności nauki o organizacji i zarządzaniu.

Recenzowaną książkę gorąco polecam wszystkim tym, których interesują problemy funkcjonowania i zarządzania w złożonych kapitałowo organizacjach. Uznaję ją za wartościową próbę rozpoznania rzeczywistych uwarunkowań zjawiska organizacji spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym w polskich przedsiębiorstwach z punktu widzenia metodologicznej racjonalności ich projektowania i funkcjonowania. Równocześnie pragnę podkreślić, iż książka ta jest opracowaniem dojrzałym, kompleksowym, pod wieloma – opisanymi wyżej – względami nowatorskim, o istotnych – również wcześniej zaznaczonych – walorach poznawczych i utylitarnych. Jest niespotykaną dotychczas w polskiej literaturze przedmiotu, a także praktyce zarządzania, kompleksową prezentacją modelu organizacyjnego spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Jestem w pełni przekonany, że treść merytoryczna książki w pełni odpowiada zapotrzebowaniu polskiej teorii i praktyki organizacji i zarządzania.

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

PRZYPISY

- ¹⁾ Ów problem można zakwalifikować zarówno do kwestii przedmiotowej zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, jak i budowy struktur organizacyjnych, złożonych, wielopodmiotowych, powiązanych kapitałowo przedsiębiorstw.
- ²⁾ Dotyczą one dylematów zarządzania strategicznego w holdingu, obszarów strategicznych decyzji w holdingu, oraz problemów konstrukcji racjonalnych przesłanek wyborów strategicznych.
- ³⁾ Ten recenzowany fragment książki stanowi zwięźczone kilka lat gromadzenia doświadczeń praktycznych autora płynących z projektowania struktur holdingowych, a także obserwacji ich powstawania i rozwoju.
- ⁴⁾ Reasumując, pragnę w tym miejscu stwierdzić, iż godna podkreślenia jest logika recenzowanej książki, poszczególne bowiem rozdziały są zwarte tematycznie, a całość rozważań kończy się syntezą ogólną. Układ rozprawy, w sposób logiczny i spójny, odzwierciedla właściwą równowagę poszczególnych poruszanych w niej kwestii i problemów. Widać w recenzowanej rozprawie wyraźne zarysowaną i przemyślaną przez dr. hab. Z. Krefta, jej myśl przewodnią.

Francis J. Gouillart, James N. Kelly

Transforming The Organization Reframing Corporate Direction. Restructuring The Company. Revitalizing The Enterprise. Renewing People

McGraw-Hill, Inc. 1995

Książka, powszechnie dzisiaj uznawana za bestseller w zakresie zarządzania, stanowi istotny wkład do dyskusji na temat wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Autorzy wyrażają pogląd, że w latach dziewięćdziesiątych sukces mogą zapewnić jedynie symultaniczne i skoordynowane zmiany we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Zmiany nie mogą sprowadzać się tylko do restrukturyzacji czy *reengineeringu*. Zamiast kakofonii nieskoordynowanych, pojedynczych inicjatyw trzeba szukać raczej dobrze skomponowanej symfonii.

Już to skłania nas do bliższego zapoznania się z recenzowaną pracą. U nas dominuje podejście restrukturyzacyjne, o czym świadczą chociażby liczne publikacje, konferencje i seminaria na ten temat. Wielu badaczy, szczególnie na Zachodzie, podkreśla jednak potrzebę szerszego spojrzenia na proces zmian w przedsiębiorstwie.

Autorzy jako punkt wyjścia przyjmują koncepcję „biologicznego przedsiębiorstwa”. Podobnie jak w organizmie ludzkim istnieją bowiem w przedsiębiorstwie subsystemy, które funkcjonują tylko we współdziałaniu. Drobne zakłócenia już tylko w jednym z nich zagrażają zdrowiu całej firmy. Dobrym przykładem może być tutaj firma General Electric. Na początku lat osiemdziesiątych dokonano tam klasycznej restrukturyzacji (zmniejszenie zakresu dywersyfikacji działalności, eliminację zbędnych mocy produkcyjnych, optymalizację procesów), co w sumie nie przyniosło jednak spodziewanych efektów. Dopiero po pięciu latach dostrzeżono potrzebę rewitalizacji i odnowy przedsiębiorstwa.

Autorzy książki na drodze analogii do genetyki człowieka tworzą koncepcję modelu struktury genetycznej przedsiębiorstwa, składającej się z 12 elementów (chromosomów), tworzących cztery grupy. **Transformację przedsiębiorstwa** definiują jako zharmonizowany proces przekształcania budowy genetycznej przedsiębiorstwa poprzez symultaniczne zmiany w czterech elementach, obejmujących: zamierzenia, zasoby, interakcje zewnętrzne oraz nastroje i motywacje pracowników.

W konsekwencji, książka składa się z czterech części traktujących o następujących zagadnieniach („4R”):

- część pierwsza: zmiana ram działalności (*Reframing*),
- część druga: restrukturyzacja (*Restructuring*),
- część trzecia: rewitalizacja (*Revitalisation*),
- część czwarta: odnowa (*Renewal*).

Przyjęty układ książki, wbrew pozorom, nie sugeruje takiej czy innej chronologii działań. W rzeczywistości, wiele z nich musi być dokonywanych symultanicznie, co sprawia, że w praktyce wspomagają się one wzajemnie.

W **części I** autorzy zwracają uwagę na potrzebę przygotowania przedsiębiorstwa do zamierzonych zmian. Potrzebne jest osiągnięcie swego rodzaju stanu mobilizacji, tj. zgromadzenia energii potrzebnej do zasilania procesu transformacji. Należy więc wśród menedżerów rozwijać umiejętności przywództwa i interaktywnej komunikacji. W kształtowaniu postaw zaangażowania i współdziałania pomocny powinien być przejrzysty i zrozumiały system miar i celów.

Część II książki poświęcona jest restrukturyzacji. Autorzy stwierdzają, że firmowa „bulimia, bądź anoreksja” są jednakowo szkodliwe. Restrukturyzacja powinna zmierzać do optymalizacji zasobów rzeczowych przedsiębiorstwa. Podstawowe działania powinny zmierzać w trzech kierunkach: skonstruowania odpowiedniego modelu ekonomicznego opartego na łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, dostosowanej do niego alokacji zasobów oraz przeprojektowaniu procesów pracy.

W **części III** autorzy podejmują problem ożywienia-rewitalizacji przedsiębiorstwa. W procesie tym najważniejszą rolę pełnią dwa podsystemy: innowacyjny i informacyjny. Pierwszy, pozwala przedsiębiorstwu utrzymywać i polepszać jego pozycję konkurencyjną, stwarza optymalne warunki do reprodukcji, drugi zaś, wykorzystując najnowsze osiągnięcia w zakresie technologii informacyjnej (TI), umożliwia w istocie koordynację działań wykonywanych przez przedsiębiorstwo oraz stwarza warunki do wykorzystywania zgromadzonej w nim wiedzy.

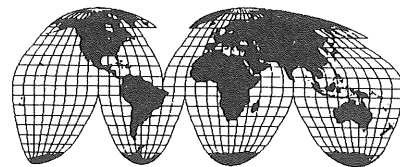
Część IV traktuje o potrzebie odnawiania, a w istocie „odmładzania” przedsiębiorstwa. Transformacja przedsiębiorstwa będzie skuteczna jedynie wówczas, gdy przedsiębiorstwo przekształcone zostanie w organizację uczącą się, skupiającą ludzi właściwie ukierunkowanych i motywowanych.

Podsumowując, należy stwierdzić, że omawiana książka niewątpliwie jest interesującą próbą usystematyzowania wiedzy z zakresu problematyki zmian w przedsiębiorstwie. Przyjęty przez jej autorów model nie ogranicza się do samej konceptualizacji problemu, ale zawiera liczne opisy sytuacyjne, przykłady rozwiązań i zastosowań praktycznych.

Myśl, iż transformacja przedsiębiorstwa wymaga podejścia holistycznego, oddziaływania na całość, a nie na poszczególne jego części składowe, można z całym przekonaniem uznać za podstawowe przesłanie książki.

Krzysztof Machaczka

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

Dążąc do globalizacji

Lowell Bryan, Jane Fraser, *Getting to global*, „The McKinsey Quarterly” nr 4 1999, s. 68–81

Lowell Bryan jest dyrektorem, a Jane Fraser konsultantką w biurze McKinsey w Nowym Jorku.

Rynki globalne to w chwili obecnej około 20% światowej produkcji. Szacuje się, że za trzydzieści lat będą one stanowiły ponad 80%. Ekonomiczna integracja – siła podtrzymująca ten trend – pomoże w wykształceniu globalnych rynków w takich dziedzinach, jak: rachunkowość i finanse, ochrona zdrowia, mass media, telekomunikacja, przemysł chemiczny, spożywczy i wiele innych. Uważa się, że dla integracji, jaka będzie miała miejsce w najbliższych trzydziestu latach, nie sposób będzie znaleźć odpowiednika w całej historii ludzkości.

Zmiana warunków otoczenia da przedsiębiorstwom szansę szybkiego rozwoju i wypracowywania niesłychanie dużych zysków. Niemniej jednak w świecie bez wyraźnie zaznaczonych granic geograficznych będą musiały się zmienić reguły konkurencyjności. Plusem stanie się łatwiejszy dostęp do najlepszych zasobów: najbardziej utalentowanych ludzi, chłonnych rynków, zaawansowanych technologii oraz najtańszych i najlepszych dostawców i odbiorców. Minus stanowiąc

będzie zwiększone ryzyko działania, bo w każdej dziedzinie trzeba będzie konkurować z najlepszymi na świecie, a ponadto rynki globalne będą bardzo niepewne i zmienne. Okaże się, że tak zwane strategie globalne opracowywane przez firmy w tradycyjnych warunkach nie będą niczym innym, jak tylko zwykłymi taktykami ekspansji na rynkach międzynarodowych.

W najbliższych dekadach transformacji znane nam gospodarki poszczególnych państw i regionów będą koegzystować z nową wyłaniającą się gospodarką globalną. Tym bardziej więc obraz otoczenia będzie niejasny. Ta niejasność zaś paradoksalnie stworzy szanse rozwoju.

Aby więc zrozumieć, jakie zmiany niesie ze sobą globalizacja, trzeba najpierw zrozumieć wpływ barier geograficznych na kształt i charakter domen i rynków.

Potęga geografii

W swej książce *Guns, germs and steel: the fates of human societies* fizjolog Jared Diamond twierdzi, że geografia jest kluczem do zrozumienia ewolucji ludzkości. Jego teoria skłania do zastanowienia się nad rolą czynników, nazwijmy to geograficznych, w rozwoju pewnych przemysłów i dziedzin oraz charakteru konkurencji wewnątrz nich. Myśląc o barierach geograficznych mamy na myśli także te symboliczne przeszkody, jak chociażby różnice kulturowe,

językowe, prawne i regulacyjne (np. cła, różnego rodzaju restrykcyjne przepisy dotyczące określonych produktów, rynków, czy siły roboczej).

W świecie krępowanym przez geografii ci, którzy odnoszą sukces, są uprzywilejowani pod względem dostępu do rynku. Różne przedsiębiorstwa, tak jak różne społeczeństwa, mają naturalną przewagę wynikającą właśnie z geografii – przede wszystkim z różnego dostępu do technologii, rynków siły roboczej, dostawców, a w konsekwencji różnych możliwości specjalizacji i korzystania z efektów skali. Lepszy dostęp do zasobów oznacza możliwość większej specjalizacji i większe efekty skali. Ponadto, outsiderzy więcej sił zużywają na przezwyciężenie barier geograficznych.

Co prawda, rozwój technologii, zwłaszcza transportu i technik komunikacji, pozwolił niektórym przedsiębiorstwom przezwyciężyć podstawowe bariery geograficzne. Pozostały jednak bariery kulturowe: różnice językowe, obyczajowe, do których rządy współczesnych państw dodały regulacje dotyczące kontroli przepływów pieniężnych, stóp procentowych czy kursów walut.

Restrykcje na poszczególnych rynkach narodowych z jednej strony zapewniły stabilizację, z drugiej jednak skłębowały w dużej mierze międzynarodową działalność gospodarczą. Bez dostępu do lokalnej wiedzy, znajomości lokalnych reguł, konsumentów, polityków, regulacji etc. przedsiębiorstwo nie jest w sta-

nie skutecznie konkurować na danym rynku.

Istnieją oczywiście firmy, którym udało się przezwyciężyć bariery geograficzne, wejść na nowe rynki i korzystać z efektów skali i specjalizacji. Przez lata organizacje te stosowały jedną z dwóch strategii ekspansji: multilokalną i globalną. Strategia multilokalna polega na budowaniu na każdym rynku narodowym oddzielnego, niezależnego systemu firmy. Takie organizacje jak: ABB, Nestle, Shell, czy Unilever oparowały tę strategię do perfekcji.

Niemniej jednak już w latach sześćdziesiątych pojawiły się przedsiębiorstwa kreujące globalne rynki dla specyficznych produktów. Ich sukces polegał na umiejętności wykreowania globalnego popytu i określenia globalnych standardów. I tak na przykład Canon mógł wykorzystać swą specjalizację w produkcji małoobrazkowych aparatów fotograficznych (35 milimetrów) wchodząc na kolejne rynki lokalne, zamiast inwestować olbrzymie sumy w wypromowanie tego produktu na całym świecie i ustalić nowy standard dla aparatów fotograficznych.

Tego rodzaju globalne strategie powstawały na ogół w przedsiębiorstwach działających na stosunkowo dużych rynkach narodowych, gdzie korzyści z dostępu,

specjalizacji i skali pozwoliły na wytworzenie aktywów niematerialnych, takich jak patenty czy technologie.

Co ciekawsze, ostatnio przedsiębiorstwa zaczęły tworzyć nowy model strategii oparty na kombinacji obu podejść – multilokalnego i globalnego – zwany modelem transnarodowym. Model ten zakłada z jednej strony czerpanie korzyści z dostępu do zasobów na rynkach lokalnych, a z drugiej większą integrację firmy, pozwalającą na korzyści skali i specjalizacji.

Gospodarka w okresie transformacji

Stopniowo zauważa się, że dostęp do zasobów na rynkach lokalnych przestaje stanowić o uprzywilejowanej pozycji firmy. Bariery geograficzne zanikają; rządy poszczególnych państw wycofują się z regulacji hamujących wymianę międzynarodową, pojawił się globalny rynek kapitałowy, szybkie zmiany w technologii informacyjnej pozwoliły na redukcję kosztów komunikacji.

Kapitał staje się coraz bardziej mobilny. Rynki kapitałowe w coraz większym stopniu wpływają na działania przedsiębiorstw, stając się przy tym bronią obosieczną w grze konkurencyjnej. Z je-

dnej strony, służą silnym – firmy notujące duże przychody przy jednoczesnym utrzymywaniu równowagi bilansowej będą mogły korzystać z nieograniczonych wręcz możliwości ekspansji; z drugiej strony, karzą słabych – przedsiębiorstwa o słabej pozycji na rynku tracą kontrolę nad realizacją swoich celów.

Kolejny ważny czynnik – technologia, zwłaszcza rozwój informatyki, powoli eliminuje potrzebę kosztownego bezpośredniego kontaktu pomiędzy klientem a dostawcą. Szacuje się, że w roku 2010 około 20% ludzi na świecie będzie używało komputerów, a przekazniki elektroniczne staną się normą w wielu branżach. I to będzie fundamentalna zmiana determinująca strukturę rynków, sposób organizacji firm i zachowania konsumentów. Ponieważ spada koszt outsourcingu, integracja wewnątrz firm staje się mniej ważnym czynnikiem w konkurencji, na znaczeniu zyskuje zaś integracja pomiędzy organizacjami.

Rezygnacja rządów państw z restrykcji i protekcjonizmu powoduje, że organizacje mogą korzystać z zasobów i umiejętności wytwarzanych poza granicami danego kraju. Także konsumenci mają łatwiejszy dostęp do najlepszych produktów i usług. Efektem jest coraz większa swoboda w wymianie międzynarodowej. Otwarta gospodarka jest z pewnością bardziej efektywna niż zamknięta, czego dowodzą wyniki zaprezentowane w tabeli 1.

Poza tym, wymienione powyżej trzy czynniki charakteryzujące współczesny świat biznesu: łatwy dostęp do zasobów, kapitał dla silnych i technologia dla wszystkich, wyraźnie pokazują, że utrzymanie zamkniętych rynków powoli staje się niemożliwe.

Nowy zasób: aktywa niematerialne

Jednym z najbardziej widocznych rezultatów upadku barier geograficznych jest zwiększająca się siła

Tab. 1. Wpływ otwartości gospodarki na kształtowanie dobrobytu

Miejsce w rankingu*	Wybrane grupy krajów	Średni PNB na głowę w roku 1996, (tys. \$)	Wzrost PNB na głowę w latach 1985–96, (%)
1	Hongkong, USA, Nowa Zelandia, Singapur, Szwajcaria, Wielka Brytania	14,8	2,9
2	Argentyna, Francja, Niemcy, Meksyk, Hiszpania	12,4	1,8
3	Botswana, Estonia, Grecja, Węgry, RPA, Sri Lanka	6,4	1,1
4	Chiny, Egipt, Indie, Pakistan, Nikaragua, Tanzania	3,1	0,1
5	Algieria, Brazylia, Nepal, Nigeria, Rwanda, Zimbabwe	2,5	-1,9

*) liczone w kolejności od najbardziej otwartych gospodarek i określone jako kombinacja takich kryteriów, jak: inflacja, posunięcia rządu, wpływy i opodatkowanie oraz ograniczenia w wymianie międzynarodowej.

klientów. Konsumenty oczekują większej wartości produktu lub usługi za niższą cenę niż dotychczas. Jednocześnie, dzięki możliwości dokonywania niemal niczym nieograniczonych wyborów, mogą dyktować swoje warunki dostawcom.

Jedyną możliwością sprostania nowym wymaganiom rynku i wygranania walki konkurencyjnej stanie się dla firm posiadanie aktywów niematerialnych. To właśnie wszystko, co niematerialne będzie stanowiło o wartości firmy, a więc: talent i kompetencje ludzi, marka, sieci powiązań, własność intelektualna etc.

Gospodarka globalna promuje specjalizację, a kwintesencją tejże są aktywa niematerialne. Ten zasób stanowi o unikalności i „osobowości” przedsiębiorstwa oraz umożliwia korzystanie z efektów skali. To dzięki niemu wielu firmom udało się wypromować światowej klasy produkty: Pfizer zarabia krocie na viagrze, Microsoft na Windows 98, a Paramount and Twentieth Century Fox na filmie „Titanic”.

Neograniczony potencjał

Globalizacja bardzo często wiąże się z nowymi wyłaniającymi się rynkami, ale trzeba pamiętać, że największe szanse rozwoju firm dają gospodarki rozwinięte, szczególnie w Europie i Ameryce Północnej. To kraje wysoko rozwinięte, z 20% światowej populacji i 80% światowego PNB, stanowią punkt ciężkości gospodarki globalnej.

Zwiększa się integracja rynku europejskiego (450 milionów ludzi i 32% światowego PNB). Wspólna waluta euro jest najbardziej widocznym przejawem tej tendencji, aczkolwiek jednolite

Tab. 2. Różnice w wydajności i koszcie siły roboczej

Kraj	Wydajność pracy ^{*)}	Koszt siły roboczej*
Stany Zjednoczone**	100	100
Argentyna	46	41
Kolumbia	38	17
Brazylia	32	31
Meksyk	32	27
Wenezuela	30	14

^{*)} średnia ważona dla czterech branż: spożywczej, stali, bankowości i telekomunikacji

^{**)} porównania dokonano przyjmując koszty i wydajność dla USA jako 100

regulacje prawne i otwarcie granic poszczególnych państw też nie pozostają bez znaczenia. Z drugiej strony, USA, największa i najbardziej zintegrowana gospodarka na świecie, rozpoczęła zmiany strukturalne wielu ważnych branż. Ponadto, powstało stowarzyszenie NAFTA, gwarantujące ogromną mobilizację kapitału w Ameryce Północnej.

Trzeba jednak pamiętać, że kraje rozwijające się mają jeden cenny i niemal niewyczerpany zasób: tanią i relatywnie wysoko wykwalifikowaną siłę roboczą. Wydajność pracy w tych krajach jest na ogół dwa do trzech razy mniejsza niż w krajach rozwiniętych, podczas gdy płace – dziesięć lub dwadzieścia razy (patrz tabela 2). Jeśli tylko firmom udaje się utrzymać poziom jakości, oznacza to około 50% zysku na koszcie siły roboczej.

Jeżeli patrzy się na powyższą tabelę, nie dziwi fakt, że Indie są światowym liderem w produkcji software'ów komputerowych. Notabene, większość tej produkcji jest eksportowana. Indie dysponują drugą co do wielkości i najtańszą na świecie kadrą naukową mówiącą po angielsku. Rzecz jasna, gdyby współczesna gospodarka była w pełni globalna, koszt ten znacznie by się zwiększył.

Dalsza transformacja

Szybkiemu wzrostowi towarzyszą: wysokie ryzyko, ale także wysokie dochody. Niepokoje społeczne, kryzysy na rynkach, zawirowania polityczne z pewnością będą towarzyszyły działaniom przedsiębiorstw w gospodarce globalnej. Lokalni producenci szybko zorientują się, że tracą potencjalne zyski skupiając się tylko na obronie tego, co osiągnęli do tej pory.

Wraz z upadkiem barier geograficznych można się spodziewać następujących zmian:

- elektroniczna dystrybucja stanie się równorzędną, a z czasem obowiązującą normą w handlu;
- zainstalowany sprzęt będzie się starzał dużo szybciej, niż by na to wskazywał współczynnik amortyzacji;
- przedsiębiorstwa będą w swym rozumieniu konkurowania i działaniach podobne do piranii;
- wiele firm znajdzie się w sytuacji, gdy jedyną szansą przeżycia na rynku będzie gruntowna restrukturyzacja.

Działając w takim otoczeniu przedsiębiorstwa będą potrzebowały nie tylko tradycyjnych technik analitycznych wspomagających badania rynku, ale także syntetycznej wiedzy i umiejętności pozwalających na ocenę przyszłości.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

