

- Ekonomia jest nauką antyintuicyjną – rozmowa z prof. JANEM WINIECKIM, wykładowcą na Uniwersytecie Europejskim we Frankfurcie nad Odrą, prezesem Towarzystwa Ekonomistów Polskich, doradcą ekonomicznym WestLB Polska SA 3

- Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie – Mariusz Bratnicki, Piotr Kordel 7
- Wszechstronna ocena firmy – Józef Penc 11
- Twórcze i świadome kierowanie – Marek Brzeziński 15
- Kluczowe czynniki powodzenia fuzji i przejęć przedsiębiorstw – Bogna Kaźmierska-Józwiak 18
- Narodowe style zarządzania – Marian Mroziewski 21
- Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu kart wyników – Monika Marcinkowska 28
- Systemowe zarządzanie ryzykiem jako panaceum na ryzyko zarządzania organizacją – Jadwiga Bizon-Górecka 33

KONFERENCJE 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Szkicowanie przyszłości firmy – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Cze-
stochowa – tel. 324-34-76, tel./fax
324-55-36 dr Edward Jędrzejewski;
Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11
mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów
Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż.
Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel.
258-16-06 dr inż. Krzysztof Pa-
łucha; Kraków – tel. 633-40-82,
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 Wi-
told Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398
prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; To-
ruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław
Stawicki; Warszawa – tel. 862-32-24
wew. 110 Joanna Cygler; Wrocław
– tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł
Pruchniewicz; Zielona Góra – tel.
327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr
inż. Artur Kot

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

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

Redakcja nie odpowiada za treść ogło-
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-
cania tekstów.



**Profesor Zbigniew Martyniak
(1936–2002)**

Zmarł wybitny uczony **ZBIGNIEW MARTYNIAK**, profesor zwyczajny, do-
ktor habilitowany nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Metod Organizacji
i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, członek honorowy TNOiK.

Urodził się w 1936 r. w Lublinie. Absolwent Wyższej Szkoły Ekonomicznej
w Krakowie (1958). Po studiach pracował w Instytucie Badań Jądrowych
(st. inspektor ds. organizacji), Krakowskich Zakładach Przemysłu Odzieżowego
(kier. działu studiów i organizacji), Południowych Zakładach Skórzanych w Cheł-
mku (kier. działu organizacji i analiz ekonomicznych), Krakowskich Zakładach
Przemysłu Odzieżowego (kier. działu rekonstrukcji organizacyjno-technicznej).

W 1964 r. podjął pracę w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębior-
stwa Przemysłowego krakowskiej WSE. Doktor nauk ekonomicznych (1968),
doktor habilitowany (1973), profesor nadzwyczajny (1982), a od 1987 prof.
zwyczajny. Kierownik Pracowni Technik Organizatorskich, następnie Zakładu
Metodologii Organizowania (1972–1992), z-ca dyrektora Instytutu Organizacji
i Zarządzania Akademii Ekonomicznej (1972–1990) i dyrektor Instytutu Orga-
nizacji i Zarządzania (1990–1992). W latach 1972–75 prodziekan Wydziału
Ekonomiki Produkcji. Od 1992 roku pracował również na Wydziale Zarządza-
nia Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, pełniąc od 1997 roku funkcję
kierownika Pracowni Metod Organizacji i Zarządzania.

Od października 1972 do marca 1973 przebywał na stażu naukowym we
Francji. Doradca polskiej misji w Algierii (1979) zajmującej się organizacją
zarządzania budownictwem.

Profesor Martyniak pełnił przez czwartą z rzędu kadencję funkcję członka,
a w latach 1998–1999 przewodniczącego Sekcji Ekonomicznej Centralnej Ko-
misji do spraw Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych, przewodniczącego Ko-
mitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, przewodniczącego Głównej Rady
Naukowej TNOiK, członka Komisji Ekspertów MEN, członka Komitetu Redak-
cyjnego kwartalnika Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN „Organiza-
cja i Kierowanie”, odznaczony Krzyżem Oficerskim i Krzyżem Kawalerskim Or-
deru Odrodzenia Polski, Srebrnym Krzyżem Zasługi, Medalem Komisji Edukacji
Narodowej, Medalem im. Karola Adamieckiego.

Prof. zw. dr hab. Zbigniew Martyniak był członkiem TNOiK od 1959 r.
Przez cały czas przynależności aktywnie działał w Krakowskim Oddziale
TNOiK. We władzach Oddziału pełnił wiele funkcji m.in. był: członkiem Rady
Naukowej Oddziału w latach 1977–81, 1981–85, Przewodniczącym Rady
Naukowej Oddziału w latach 1985–89.

Od roku 1981 we władzach Głównej Rady Naukowej TNOiK: w latach
1981–1989 – wiceprzewodniczący, 1989–1993 – członek prezydium, 1993–
1997 – wiceprzewodniczący, a od roku 1997 – przewodniczący Głównej Rady
Naukowej TNOiK.

W uznaniu aktywnej działalności ZG TNOiK nadał prof. Zbigniewowi Marty-
niakowi srebrną i złotą odznakę honorową TNOiK, odznaczony został Medalem
im. Karola Adamieckiego.

Opublikował ponad 500 artykułów, 30 monografii naukowych oraz pod-
ręczników i skryptów, z których najważniejsze to: *Elementy metodologii orga-
nizowania* (PWN 1976), *Metodologiczne podstawy doskonalenia organizacji
przedsiębiorstwa* (IWZZ 1982), *Inwentyka przemysłowa* (IWZZ 1985), *Orga-
nizatoryka* (PWE 1987), *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, wyd. II
rozszerzone (PWE 1993), *Metody organizowania procesów pracy* (PWE 1996),
Metodologia wartościowania pracy (Antykwa 1998), *Nowe metody organizacji
i zarządzania* (AE w Krakowie 1998), *Metody organizacji i zarządzania* (AE
w Krakowie 1999), *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wy-
brane w świetle studiów i badań empirycznych* (AE w Krakowie 2000), *Orga-
nizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, wyd. II poprawione
i rozszerzone (Antykwa 2001).

Ekonomia jest nauką antyintuicyjną

Rozmowa z prof. JANEM WINIECKIM, wykładowcą na Uniwersytecie Europejskim we Frankfurcie nad Odrą, prezesem Towarzystwa Ekonomistów Polskich, doradcą ekonomicznym WestLB Polska SA

Dlaczego w kraju, który cierpi na chroniczny deficyt w handlu zagranicznym, słychać tylko płacz eksporterów?

Każdy wolałby być młody i zdrowy niż biedny i chory. Eksporterzy nie są wyjątkiem. Tymczasem złoty trzyma się mocno i jeśli niemiłosiernie nam panosząca się władza nie wykreśli jakiegoś wyjątkowego numeru, to złoty nadal będzie się umacniał.

Dzieje się tak nie z powodu takiego czy innego kursu waluty, ale z powodu wzrostu wydajności pracy. Przez ostatnich siedem lat tempo wzrostu wydajności pracy w przemyśle przetwórczym utrzymuje się na poziomie powyżej 10% rocznie. Przy jednoczesnej kilkuprocentowej aprecjacji złotego zyski z eksportu są nie tak wielkie, jakby można sobie było wyobrazić, np. przy kursie na poziomie 4,75 czy, dajmy na to, 7 zł za dolara. Ale cały czas mamy do czynienia z zyskami.

Płaczki – zarówno te wynajęte, jak i te z przekonania biadające nad ciężką dolą eksportera – nie wiedzą lub nie chcą wiedzieć, że równowaga zewnętrzna polskiej gospodarki dramatycznie się poprawia. I to niezależnie od tego, wedle jakich parametrów chcielibyśmy ją oceniać. Jeśli spojrzeć na bilans płatności bieżących, to po okresie rozhuśtania go przez „Kołodkę Pierwszego” mieliśmy z tym problemy aż do I kwartału 2000 r., kiedy to Rada Polityki Pieniężnej naciśnęła na hamulec (choć na uwadze miała raczej inflację, niż inne względy) i trend uległ wyraźnemu odwróceniu. Inflacja poprawiła się szybciej niż bilans, co zresztą dobrze świadczy o RPP, bo jak ktoś sieje zboże, a zbiera kwiaty, to kiepski z niego rolnik, choć są i tacy, którym chabry bardziej się podobają od pszenicy. Z 8% deficytu w stosunku do PKB doszliśmy do poziomu poniżej 4%. Nasz bilans ogólny (uwzględniający zarówno płatności bieżące, jak i przepływy kapitałowe) cechuje się bardzo wysoką stabilnością. Z przeprowadzonych przeze mnie obliczeń wynika, że bezpośrednie inwestycje wynoszą rocznie (bez prywatyzacji) 5–6 mld dolarów. A to oznacza, że same inwestycje długoterminowe, a więc mało podatne na fluktuacje (nawet polityczne) zapewniają ok. 80% pokrycia naszych zobowiązań wynikających z płatności bieżących.

Do tych dobrych wiadomości trzeba dodać dwie kolejne. Od ładnych paru lat systematycznie poprawia nam się struktura eksportu. Na początku lat 90.



eksportowaliśmy węgiel, miedź oraz inne więcej lub mniej przetworzone surowce i półfabrykaty. A dziś? Od paru lat na pierwszym miejscu są meble. I to nie „carringtony”, jakie kiedyś wysyłaliśmy na Ukrainę (a nad tym kierunkiem eksportu wylewane są krokodyle łzy), tylko porządne, nowoczesne meble produkowane w fabrykach przejętych przez Klozego, Schiedera i innych. To wszystko idzie na Zachód – głównie do Niemiec. Na drugim miejscu – samochody. Potem sprzęt audiowizualny (telewizory, kineskopy). Nie jest to może *high-tech*, ale to ma też swoje zalety. Produkty „ze środka peletonu” są mniej podatne na zmiany koniunktury gospodarczej, a dobra konsumpcyjne trwałego użytku generalnie są bardziej odporne na fluktuacje niż dobra przemysłowe. Dlatego w zeszłym roku, kiedy rodzimi żałobnicy wieszczili spadek eksportu z powodu marnej koniunktury na Zachodzie i drogiej złotówki, ja mówiłem, że nie spadnie – bo znam jego strukturę. I miałem rację, bo eksport wzrósł o 14% przy wzroście PKB w Unii na poziomie 1% (podobnie jak i u nas).

Badając strukturę eksportu Tajwanu i Korei 15–20 lat temu stwierdziłem tę samą zależność: w warunkach kryzysu na Zachodzie ich eksport nie spadał, a często rósł, bo nabywcy w krajach rozwiniętych woleli w ciężkich czasach kupić tańszy azjatycki sprzęt zamiast markowego niemieckiego czy angielskiego. Ale to oznacza też, że kiedy koniunktura w Unii wystrzeliła w górę (co w warunkach ogólnej eurosklerozy oznacza ze 3%!), to na nasz eksport owo szaleńcze tempo wzrostu przełoży się w znacznie mniejszym stopniu.

Rozpacza się, że restrykcje monetarne zdusiły produkcję, a więc i import – co musi skutkować obniżeniem tempa wzrostu PKB. Ale dziś to już nie jest takie oczywiste. W połowie lat 90. „importochłonność wzrostu PKB” była rzeczywiście niesłychanie wysoka, co brało się stąd, że nowo powstałe prywatne przedsiębiorstwa nie potrafiły jeszcze samodzielnie zaspokajać krajowego popytu. Mieliśmy więc 7% wzrostu PKB „pompowanego” 30-procentowym wzrostem importu – stąd tak wielki deficyt. To jest rzeczywiste oblicze nierównowagi ekonomicznej, w którą wpędził nas „Kołodko Pierwszy” (być może nawet w dobrej wierze), a którą potem Belka na zmianę z Balcerowiczem musieli studzić. Dziś „wsad dewizowy” we wzrost PKB jest znacznie mniejszy.

A jaki jest „wsad dewizowy” w eksporcie?

Nie prowadzi się takich badań – szkoda, ale ktoś by musiał je sfinansować, bo to jest dość skomplikowana materia, która wymaga rozległych studiów empirycznych i odpowiedniej metodologii. Wiadomo, że w PRL-u eksport wyrobów przemysłu przetwórczego wymagał znacznego importu. Im bardziej przetworzony produkt, tym większy był „wsad dewizowy”. Obecnie zasada zresztą nie jest inna, co jest oczywiste w przypadku kraju średnio rozwiniętego. Dlatego każdy powinien sobie uzmysłowić, jak bezsensowne jest nawoływanie do osłabiania złotówki w interesie tych nieszczęsnych eksporterów: każdy dolar czy euro więcej w eksporcie oznacza być może 50 centów importu. A jak dodamy do tego trwały deficyt w handlu (który musi występować w kraju usiłującym dogonić swoich wysoko rozwiniętych partnerów handlowych), obsługę zadłużenia zagranicznego oraz jakość życia (mierzona np. dostępnością zagranicznych wojaży) – to będziemy mieli kompletny obraz paranoi, według której Polacy gremialnie mają domagać się tego, żeby tanio sprzedawać swoją pracę, a drogo kupować pracę obco-krajowców.

Gdybym musiał szukać usprawiedliwienia dla rozmaitych matoleń ekonomicznych, którym marzy się dewaluacja – nawet do poziomu 7 zł za dolara – to bym powiedział, że oni nic nie wiedzą o rzeczywistych procesach gospodarczych, a swoje mętne przemyślenia odnoszą do sytuacji, która skądinąd teoretycznie jest możliwa, tyle że nijak ma się do obecnej kondycji

ekonomicznej Polski. Ja akurat byłem w Londynie, kiedy w 1992 r. „pękł” funt. Był on wówczas związany sztywnym kursem wymiany 1:3 z marką niemiecką, ale różnica wydajności w przemyśle przetwórczym pomiędzy Niemcami a Wielką Brytanią była dość znaczna (rzecz jasna, na niekorzyść Brytyjczyków). To nie były różnice dwucyfrowe (jak obecnie pomiędzy Polską a Unią), ale kumulacja tych różnic przez dłuższy okres spowodowała, że kursu nie udało się obronić. Był taki tydzień, kiedy minister skarbu Lamont rzucał na rynek 20 mld dolarów, które zostały natychmiast „wzięte” przez rynek, a inwestorzy nadal pozbywali się funtów. Więc po tym zabiegu minister poddał się i lżejszy o pokaźną część rezerw dewizowych uwolnił kurs, który szybko znalazł poziom równowagi. Tego typu scenariusz mógłby mieć miejsce w Polsce, gdyby – ogólnie rzecz biorąc – babcia miała wasy. Polska ma wolny kurs, wyższą niż otoczenie dynamikę wzrostu wydajności pracy i korzystny bilans przepływów kapitałowych (same inwestycje długoterminowe niemal pokrywają bieżące zobowiązania). Jest to sytuacja, w której jedynie długotrwałe, nieodpowiedzialne działania polityczne (jak np. niedawna wypowiedź premiera na temat banków zagranicznych) mogłyby prowadzić do kryzysu. Bo ze stanu gospodarki na dziś i w najbliższej perspektywie – żaden czarny scenariusz nie wynika.

A dlaczego ludzie są tak podatni na wrzuszanie się ciężką dolą eksportera, a mniej się przejmują stanem własnego portfela, z którego *per saldo* mieliby opłacić poprawę tej doli?

To jest kwestia propagandowa, a nie ekonomiczna. Ludziom można wmówić rozmaite kłamstwa, półprawdy oraz twierdzenia o nieokreślonej wartości logicznej, bo oni się nie znają na ekonomii, a mają wysoką podatność na współczucie – tym większą, im bardziej sami siebie uważają za pokrzywdzonych. Bez szerokiej i skutecznej edukacji ekonomicznej nie da się tego zmienić, albowiem ekonomia jest nauką antyintuicyjną.

Jeśli Kowalski dostanie 500 zł podwyżki, to jego siła nabywcza wzrośnie i on się ucieszy. Jeśli jednak wszyscy dostaną 500 zł podwyżki, a wydajność pracy nie wzrośnie, to siła nabywcza się nie zmieni (bo wzrosną ceny). Właściwa ocena rzeczywistości zależy od wiedzy na temat faktów (tej bardzo często „fizycznie” nie ma, bo niektórych badań się nie prowadzi) oraz znajomości mechanizmów. Kiedy oba te czynniki szwankują, bardzo łatwo jest obudzić rozmaite demony.

O ile jednak poszczególnego obywatela można jeszcze jakoś usprawiedliwiać, to stopień analfabetyzmu ekonomicznego w sferach parlamentarno-politycznych napawa mnie autentycznym przerażeniem. Tak źle jeszcze w III Rzeczypospolitej nie było.

Jakby Pan skomentował spór pomiędzy zwolennikami nadwartościowej i podwartościowej złotówki?

To jest spór o znaczeniu głównie historycznym. W latach 60. kraje rozwijające się wchodziły zwykle na ogólnosiwiatowy rynek z walutą „tania”, co dodatkowo podnosiło ich atrakcyjność w oczach odbiorców, bo przecież praca w Tajlandii zawsze była i długo jeszcze pozostanie tańsza niż np. w Niemczech. Ale z drugiej strony prestiż tamtejszych towarów była niższy niż niemieckich, więc to generalnie miało sens. Tego typu działania, a więc „ręczne” utrzymywanie waluty na określonym, zadanim poziomie było możliwe w świecie, którego dziś już nie ma. Globalizacja oznacza między innymi liberalizację rynków finansowych, a więc poddanie walut ogólnym prawom ekonomii. Już nie politycy decydują o tym, ile warta jest złotówka, dolar czy rubel, tylko rynek.

Polska, integrując się z Unią, będzie podlegała procesom aprecjacyjnym, co jest nieuchronne, bo wzrost naszej wiarygodności z tego tytułu przekłada się na wzrost wiarygodności całej gospodarki (nawet gdyby nie zachodziły w niej żadne inne procesy), a tę miarę się w krajowej walucie, której siła musi rosnać. Takie same procesy miały miejsce we wszystkich krajach wstępujących do Unii (widać to dobrze na przykładzie Hiszpanii, Portugalii i Irlandii). To jest bardzo prosty mechanizm: skoro mamy być w Unii, a dziś jesteśmy tańsi, to oplaca się u nas inwestować, więc przyplwają do nas pieniądze, które są zamieniane na złotówki i kurs od tego rośnie. A jeszcze mamy kapitał portfelowy na giełdzie, dług publiczny (obligacje) oraz darmowe pieniądze z Unii. Nie ma więc takiej siły ekonomicznej, która mogłaby spowodować trwałe osłabienie złotego. Ale są inne siły nieczyste, więc nie należy się z góry cieszyć.

Jaka jest i jaka może być w przyszłości rola państwa w gospodarce?

Mam nadzieję, że ze wzrostem procesów globalizacji potencjał szkodenia gospodarce przez politykę będzie coraz mniejszy. Siła inwestorów (zagranicznych, ale z czasem także krajowych) nie polega bowiem na tym, że oni konspirują w celu przejęcia władzy i zniszczenia kraju – jak utrzymują zwolennicy spiskowo-agenturalnej wizji dziejów – tylko na możliwości lokowania kapitału tam, gdzie spodziewają się odpowiednio wysokich i pewnych zysków. Dziś Polska wciąż jeszcze jest takim miejscem. Oczywiście mądra i dalekowzroczna polityka mogłaby tę atrakcyjność znacznie podnieść, ale jeśli utrzymamy się w sferze bytów realnych i prawdopodobnych, to możemy się cieszyć, że spłot rozmaitych okoliczności zapewnił nam taką pozycję, jaką mamy, a politykom nie udało się znacząco osłabić naszych szans rozwoju. Wizję państwa jako lidera przemian należy zdecydowanie od-

rzucić, bo to by wymagało wskrzeszenia centralnego planisty i oddania mu pełni władzy. A skutek byłby taki sam jak zawsze. Tylko prywatny inwestor wie, w co warto inwestować. Nie wie tego żaden rząd, minister finansów, profesor ekonomii, czy poseł. Jeśli inwestorom nie będzie się przeszkadzać (to wystarczy, pomagać im nie trzeba), to oni stworzą miejsca pracy i będą się przyczyniali do rozwoju kraju. Za to, żeby władza nie przeszkadzała gospodarce warto zapłacić cenę rezygnacji z jej ewentualnej pomocy.

Jakie jest saldo globalizacji? Czy przyczynia się ona do wzrostu, czy zmniejszenia dysproporcji?

Ja generalnie mało interesuję się wyrównywaniem poziomów. Uważam, że stwierdzenie, czy dany kraj ma się dziś lepiej niż miał się wczoraj, jest ważniejsze od tego, jak się lokalny poziom dobrobytu ma do dobrobytu gdzie indziej. Ocena polskiej gospodarki bardzo zależy od tego, czy przyjmujemy za punkt odniesienia Irlandię, czy Białoruś. Ale jeśli porównamy stan dzisiejszy do tego, co było w Polsce w roku np. 1988 – wówczas dostaniemy prawdziwy i jednoznaczny obraz dokonań.

W 1999 r. na konferencji organizowanej przez Towarzystwo Ekonomistów Polskich przedstawiłem referat „Propaganda klęski w warunkach sukcesu”. Porównywałem zasobność gospodarstw domowych, które podzieliłem na cztery kategorie: przedsiębiorcy, pracownicy, chłopci i emeryci. We wszystkich gospodarstwach domowych sytuacja poprawiła się. W jednych bardziej, w innych mniej. Ale przecież nie wszyscy są też jednakowo przystojni, a nikt z tego powodu nie wywołuje zamieszek.

I dlatego jęki przedstawicieli chłopskich, że istnieje dysparytet dochodów, mało mnie wzruszają. Na parytet trzeba sobie zapracować, a jeśli w Polsce 18% pracujących na roli wytwarza 3% PKB (liczonego razem z hodowlą), to i tak za cud uznać można, że poziom życia na wsi wynosi 60% tego, co w mieście. Dzieje się tak m.in. dzięki różnego rodzaju transferom przez KRUS, regulowanym cenom, dopłatom itd.

Nierówności są typowym argumentem lewicy, mającym za zadanie zamulić każdą dyskusję. Zamiast zastanawiać się, co robić, żeby było lepiej, mamy się oto zastanawiać, jak zlikwidować nierówności. A jak działa prawdziwa gospodarka? Najlepiej to zaobserwować w Ameryce. Połączone komitety ekonomiczne Senatu i Izby Reprezentantów sfinansowały bardzo szerokie badania podatników amerykańskich (a więc twórców, a nie beneficjentów dobrobytu). Badania przeprowadzono w dwóch turach: w 1979 i 1988 r. na tych samych osobach. I okazało się, że w ciągu dekady aż 86% wyszło z najniższego kwintyla, z czego 15% zawędrowało do najwyższego kwintyla. To był okres liberalnej rewolucji Reaganowskiej, w trakcie której znakomicie wzrosła – i tak bardzo wysoka – mobilność amerykańskiego społeczeństwa. Dlatego nie je-

stem przeciwnikiem nierówności i popieram sprzężone z tym duże szanse dla tych, którzy chcą poprawić swój los. Wolę model amerykański od szwedzkiego, gdzie zarówno milionerem, jak i konduktorem jest się dożywotnio (a zwykle – zwłaszcza w przypadku milionerów – z pokolenia na pokolenie). A już zupełnie obłąkany wydaje mi się pomysł, żeby model małych różnic i niskich szans awansu aplikować Polsce.

Jakie szanse ma Unia Europejska w konkurencji z USA?

Marne szanse. Unia jest przeregulowana, zapatrzona w siebie i niemal całkowicie odporna na krytykę. Widać to choćby w aspekcie militarnym – gdyby nie Amerykanie, to Miloszević dziś nadal rządziłby w Belgradzie, zamiast siedzieć w Hadze w więzieniu. Nie widzę żadnych przewag Unii nad USA.

Wróćmy na chwilę do rolnictwa. Jakie są jego perspektywy?

Na uniwersytecie Viadrina we Frankfurcie jeden z moich wykładów z ekonomiki rozwoju dotyczy wykładów historycznych. Otóż rolnictwo pojawiło się około 10–12 tysięcy lat temu i aż do XX wieku istniało bez dotacji państwowych. Nieszczęście zaczęło się razem z fatalną praktyką demokracji parlamentarnej, polegającą na przekupywaniu krzykliwych grup wyborców, za co płaci cała reszta. Skutek jest dziś taki, że Europejczycy mają najdroższą żywność na świecie, ale nie kupią tańszej z krajów rozwijających się (które m.in. przez to nie mogą się rozwijać), bo to by uderzyło w 3–5% europejskich wyborców-rolników. Ta zaraza jest stosunkowo młoda, a tak się wżarła w umysły, że dziś trudno już nawet o niej dyskutować. W 1907 roku wprowadzono pierwszy na świecie progresywny (od 1% do 7%) podatek dochodowy – stały, a nie z okazji wojny czy klęski żywiołowej. W ten sposób zaczęło się to, co Bronisław Łagowski nazwał potem „prawem do cudzego dochodu”. Mamy z tym do czynienia w rolnictwie, górnictwie i innych molochach pożerających dochód narodowy oraz perspektywy rozwoju. Przy czym w wielu państwach na świecie tempo rozwoju nie jest sprawą tak ważną, jak w Polsce.

Że można i w tej dziedzinie wrócić do normalności – świadczy przykład Nowej Zelandii, gdzie najpierw

labourzyści (o paradoksie!) zlikwidowali dotacje, a potem ich dzieło kontynuowali konserwatyści. I dziś Nowa Zelandia ma zero dotacji do rolnictwa, które jest dzięki temu jedną z kwitnących gałęzi gospodarki. Po prostu upadły tam gospodarstwa marginalne, a ich właściciele wzięli się do innej pracy. Nasz problem polega na tym, że tych marginalnych gospodarstw jest ponad 70%. Ale to jest problem, którego się nie rozwiąże powołując kolejne biurokratyczne czapy w rodzaju Polskiego Cukru.

Jaki powinien być system podatkowy?

Ja tam uważam, że nie ma większego sensu darywanie zaległych należności wobec budżetu tym państwowym *zombies*, które od 12 lat kręcą się bez sensu po gospodarce wysysając z niej kapitał i inne dobra. Faworyzowanie najgorszych nie dynamizuje bowiem gospodarki. Gospodarkę dynamizuje stwarzanie szans najlepszym. Dlatego powinien być jednolity podatek dochodowy z jedną, niską stawką i bez żadnych odliczeń. A dlaczego? Bo mała firma nie finansuje się na rynku kapitałowym, ani nawet w banku, tylko używa pieniędzy właściciela, a te pochodzą z zysku. Jeśli zysk zostanie zjedzony przez ministra finansów (w interesie rozmaitych branż o niebywałym znaczeniu społeczno-gospodarczym), to mały przedsiębiorca nie będzie miał pieniędzy na inwestycje. Natomiast ludzie pracy najemnej, zarabiający więcej, niż wynosi ich bieżąca konsumpcja, są – *via* lokaty – źródłem finansowania przedsiębiorców na tyle dużych, żeby chciało się z nimi rozmawiać bankowi. Im wyższe podatki, tym zatem większa skłonność (wynikająca z konieczności) finansowania się na rynkach zagranicznych. A stąd znowu presja na aprecjację krajowego pieniądza i jeszcze ryzyko kryzysu walutowego.

Jedyny problem z wprowadzeniem podatku liniowego polega na pozaracjonalnej, czysto politycznej nienawiści, jaką do tego rozwiązania żywią egalitarne nastawieni reprezentanci społeczeństwa. Bo o poparcie społeczne wcale nie byłoby trudno – gdyby ktoś uczciwie podjął się wytłumaczenia ludziom, o co w tym naprawdę chodzi.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty nie ulega zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2003 r. wynosi – 14,00 zł.

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

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

Mariusz Bratnicki, Piotr Kordel

Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem

Dynamicznie narastająca złożoność współczesnego rynku wiąże się często ze zmianą rządzącej nim logiki. Liniowy charakter zmian rynkowych, pozwalający kadrze zarządzającej na komfort podejmowania decyzji opartych na modelach racjonalnego wyboru¹⁾, ustępuje coraz wyraźniej występowaniu zjawiska paradoksów. Takie warunki wymuszają zmianę sposobu postrzegania sytuacji problemowych przez menedżerów, a co za tym idzie zmianę sposobu funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Umiejętność postrzegania i rozwiązywania problemów w kategoriach paradoksów stanowi podstawę podejmowania efektywnych decyzji, szczególnie w perspektywie zarządzania strategicznego.

Traktowanie problemów strategicznych jako paradoksów wymaga zrozumienia ich istoty. B. de Wit i R. Meyer opisują paradoks w kategoriach problemu posiadającego dwa krańcowe rozwiązania – jedno rozwiązanie jest prawdziwe i równocześnie drugie rozwiązanie jest prawdziwe²⁾. Wobec powyższego, mając do rozwiązania problem strategiczny, kadra zarządzająca powinna wykorzystywać obydwa rozwiązania w tym samym czasie i możliwie w jak największym zakresie po to, aby maksymalizować korzyści z nich płynące. Podstawowym paradoksem funkcjonującym w obszarze zarządzania strategicznego jest porządek kontra chaos. Pierwsza krańcowość prowadzi do stabilizacji przedsiębiorstwa i jest warunkiem przetrwania, druga krańcowość zapewnia elastyczność i jest warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa.

Wspomniana powyżej koncepcja dialektyczna ma swoje odzwierciedlenie w praktykach menedżerskich. Wyrazem tychże praktyk jest dynamiczna koncepcja zarządzania, opracowana na podstawie badań empirycznych przez S.L. Brown i K. Eisenhardt, znana jako koncepcja zarządzania na krawędzi chaosu³⁾. Spojrzenie to obejmuje pięć zasadniczych elementów: ● improwizację, ● wspólne dostosowywanie się, ● odnowę, ● eksperymentowanie, ● kształtowanie tempa zmian. Praktyki improwizacji polegają na łączeniu innowacyjności ze zdolnością do efektywnych działań bieżących. Wspólne dostosowywanie się kładzie nacisk na jednoczesne wykorzystywanie efektu synergicznego z utrzymaniem niezależności poszczególnych części. Odnowa obejmuje zagadnienie korzystania z na-

bytych doświadczeń i kwestie odkrywania nowości. Okazje i uczenie się są fundamentami eksperymentowania, które zespala zaangażowanie w przyszłość z elastycznym kształtowaniem przyszłości. U podłoża kształtowania tempa zmian, jest reżyseria zmian i rytm wyznaczany przez rynek.

Wprowadzenie koncepcji zarządzania na krawędzi chaosu pozwala na efektywne poruszanie się w obszarze sprzeczności strategicznych, jednakże koncepcja ta wymaga przełamania wielu dotychczasowych schematów myślowych. Jednym z nich jest dotychczasowe spojrzenie na zasoby przedsiębiorstwa, kładące nacisk na zasoby materialne i nie doceniające zasobów niematerialnych. W tym kontekście szczególnie pomijane są elementy dynamiki społecznej jako nośnika efektywności przedsiębiorstwa. Tymczasem umiejętne zarządzanie złożoną dynamiką społeczną stanowi solidne narzędzie sprawnego wdrażania koncepcji zarządzania na krawędzi chaosu, co za tym idzie efektywnego godzenia sprzeczności strategicznych.

Zarządzanie sprzecznościami procesu tworzenia strategii

Lektura literatury przedmiotu wskazuje, iż w badaniach z obszaru zarządzania strategicznego następuje wyraźne przesunięcie uwagi od treści strategii do procesów tworzenia strategii. Większość projektów badawczych, związanych z procesami tworzenia strategii, ma charakter wielowymiarowych analiz teoretycznych (koncepcja paradoksów Boba de Witt i Rona Meyera⁴⁾; szkoły myślenia strategicznego opisane przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda, J. Lampela⁵⁾; kluczowe logiki badań strategii scharakteryzowane przez C.A. Lengnick-Hall, J.A. Wolfa⁶⁾ itp.).

Podobne podejście prezentuje M. Bratnicki, który, opisując proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa na bazie koncepcji pięciowymiarowej, używa metody dialektycznej⁷⁾. Zgodnie z powyższą koncepcją proces tworzenia strategii jest złożoną konfiguracją jego poszczególnych wymiarów: ideologicznego, politycznego, poznawczego, biurokratycznego oraz behawioralnego.

Wymiar ideologiczny opisywany jest przez sprzeczność pomiędzy odgórnym ukierunkowaniem opartym na przywództwie oraz wizji osobistej a oddolnymi inicjatywami angażującymi ludzi we współprzyczynianie



się do realizacji zamierzenia strategicznego. Mechanizmem zespalającym jest tutaj tworzenie społeczności ludzi otwartych na krytykę i przestrzegających podstawowych zasad etycznych tak, aby można było efektywnie zarządzać wiedzą na potrzeby rozwoju przedsiębiorstwa. Wymiar polityczny bazuje na sprzeczności pomiędzy logiką globalną, nawiązującą do interesów całego przedsiębiorstwa a racjonalnością lokalną, odnoszącą się do praktycznej realizacji interesów pojedynczych osób i grup osób. Zespolenie tejsze sprzeczności jest możliwe przez proces wspólnego uczenia się, możliwego dzięki otwartości informacyjnej i kształtującego poczucie współodpowiedzialności za osiągnięcie efektu synergicznego. Wymiar poznawczy jest kształtowany na podstawie sprzeczności pomiędzy formalnym planowaniem strategicznym a oportunistycznym wykorzystywaniem nadarżających się szans. Wspólną platformę tworzy tutaj ożywianie przedsiębiorczości, przejawiające się w inteligentnym eksperymentowaniu, możliwym dzięki poluzowaniu bezpośredniej kontroli, przy zachowaniu priorytetów w alokacji zasobów. Wymiar biurokratyczny opisywany jest przez sprzeczność pomiędzy wykorzystywaniem struktury jako narzędzia dostosowania przedsiębiorstwa a wykorzystywaniem struktury do kreowania nowego otoczenia konkurencyjnego. Fundamentem zespolenia w tym przypadku jest samoorganizacja, przejawiająca się w istnieniu samodzielnych modułów nawiązujących współpracę z innymi modułami w celu uzupełnienia posiadanych kompetencji i przydania większej wartości. Wymiar behawioralny opisywany jest przez sprzeczność pomiędzy mechanizmami stabilizującymi zachowania organizacyjne a mechanizmami je destabilizującymi w celu ułatwienia zmiany organizacyjnej. Płaszczyzną zespalającą jest tutaj improwizacja oparta na porozumiewaniu się w czasie rzeczywistym, bezwzględny przestrzeganiu nielicznych reguł formalnych, ustawicznej gotowości do zmian, wykorzystywaniu starego i odkrywaniu nowego, bilansowaniu bezpieczeństwa i ryzyka za pomocą kształtowania tempa i zakresu zmian.

Zgodnie z logiką dialektyczną tworzenie strategii przedsiębiorstwa jest zorientowane na godzenie potencjalnych sprzeczności, jakie mogą wynikać z decyzji i działań w opisanych powyżej dziedzinach procesu tworzenia strategii.

Zagadnienie zaufania w perspektywie nauk o zarządzaniu

Spośród różnorodnych opracowań zagadnienia dynamiki społecznej bardzo wyraźnie wyłania się koncepcja zaufania⁸⁾. Zaufanie jako kategoria z zakresu nauk o zarządzaniu ma dość ugruntowaną pozycję, jednakże złożoność zagadnienia zaufania powoduje różnorakie jego interpretacje. Badacze zarządzania opisują zaufanie w postaci koncepcji wielowymiarowych, uwzględniających jego wieloaspektowe uwarunkowania. W jednej z ciekawszych koncepcji zaufanie opisywane jest w postaci modelu

pięciowymiarowego⁹⁾: ● wymiar osobowościowy (zaufanie bazuje na systemie norm i wartości wyznaczanym przez podmioty danej relacji), ● wymiar kalkulacyjny (zaufanie bazuje na fundamencie porównywania przewidywanych kosztów i korzyści z nawiązania danej relacji), ● instytucjonalny (zaufanie bazuje na przejrzystości i stabilności otoczenia, w którym zachodzi dana relacja), ● percepcyjny (zaufanie bazuje na wzajemnym postrzeganiu się), ● kumulacyjny (zaufanie opiera się na wzajemnej wiedzy). Powyższa koncepcja uwzględnia różnorakie uwarunkowania zaufania i pozwala na uznanie zaufania jako istotnego wyznacznika kapitału społecznego organizacji¹⁰⁾.

Użycie pojęcia „kapitał” w stosunku do aspektów społecznych przedsiębiorstwa (w tym zaufania) może wzbudzać wątpliwości; istnieje jednak wiele argumentów za tym przemawiających. Podstawowe charakterystyki zaufania jako kapitału przedsiębiorstwa można przedstawić następująco¹¹⁾: ● można w nie inwestować inne zasoby, oczekując na uzyskanie potencjalnych korzyści, ● ma charakter kompleksowy i jest zdadne do przekształceń, ● cechuje się małą płynnością oraz dużą „przyczepnością”, ● może być użyte w stosunku do innych zasobów zarówno jako substytut, jak i dobro komplementarne, ● wymaga ciągłego podtrzymywania, musi być okresowo odnawiane i potwierdzane, ● nie ma przewidywalnego tempa zużycia, ● jest zasobem wspólnym i nie stanowi własności osób, które z niego korzystają, ● jest ulokowane w relacjach zachodzących pomiędzy podmiotami. Główny problem związany z rozpatrywaniem zaufania w kategoriach kapitału przedsiębiorstwa leży w trudnościach z precyzyjnym oszacowaniem inwestycji w jego budowanie oraz korzyści z niego płynących. Można jednak stwierdzić, iż szerokie spojrzenie na przedsiębiorstwo pozwala zakwalifikować zaufanie do grona cennych zasobów strategicznych organizacji.

Strategiczna cennaść zasobu zaufania jest szczególnie widoczna w warunkach zarządzania paradoksami. Z jednej strony, zaufanie, tworząc sieć wzajemnych zobowiązań do wywiązywania się z podjętych zadań (pod rygorem szybkiej utraty zbudowanego zaufania) oraz będąc doskonałym kanałem przekazywania wiedzy, spełnia rolę mechanizmu kontrolno-koordynacyjnego, a tym samym przyczynia się do utrzymania porządku i przetrwania przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, zaufanie – redukując potrzebę tworzenia sztywnych struktur formalnych oraz umożliwiając skierowanie większych zasobów (uwolnionych poprzez akceptację limitów przewidywalności) na twórcze aktywności, prowadzi do elastyczności, a co za tym idzie rozwoju przedsiębiorstwa. Zaufanie ma także duże znaczenie w perspektywie dialektycznego procesu tworzenia strategii, pełniąc różnorakie role (np. spoiwa otwartej społeczności, sieci komunikacyjnej, mechanizmu samokontroli i koordynacji, mechanizmu pozwalającego na akceptację ryzyka i redukcję kompleksowości otoczenia) stanowi swoistą platformę

mę, pozwalającą na wykorzystywanie kolejnych krańców procesu tworzenia strategii.

Wpływ zaufania na zarządzanie sprzecznościami: badania empiryczne

Przeprowadzone badania miały charakter zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych. Podstawową metodą badawczą była metoda indukcyjna, zastosowano techniki ankietowe oraz techniki współuczestniczące. Badania obejmowały 100 organizacji, zróżnicowanych pod względem: branży, struktury organizacyjnej, pozycji rynkowej, rodzaju działalności. Kryterium doboru organizacji do próby badawczej było posiadanie wykształconej warstwy społecznej (organizacje średnie i duże) oraz funkcjonowanie w warunkach przynajmniej średniego natężenia walki konkurencyjnej. Badania prowadzone były w latach 2000–2001 na terenie Górnej Śląska.

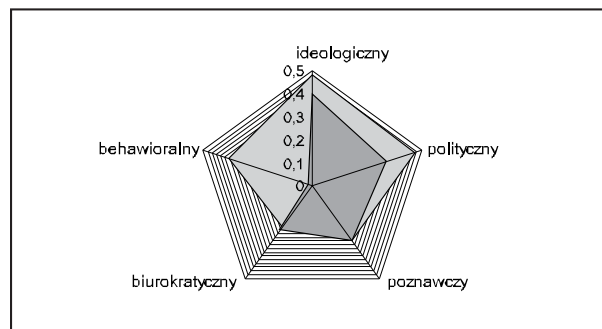
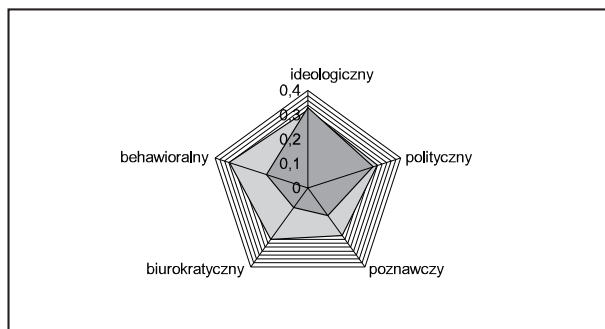
Przeprowadzone badania pozwoliły na skonstruowanie dialektycznego modelu procesu tworzenia strategii dla przedsiębiorstw o wysokim poziomie zaufania, z uwzględnieniem dwóch głównych profili zaufania (zob. rys. 1.)¹²⁾.

W przypadku przedsiębiorstw o wysokim poziomie zaufania emocjonalnego występował najczęściej proces tworzenia strategii kształtowany na bazie silnego ukierunkowania nadawanego przez kadrę zarządzającą oraz jednoczesnego tworzenia warunków sprzyjających oddolnym inicjatywom. Wdrażanie wyznaczonej wizji wynikało z podążania za globalnymi celami przedsiębiorstwa, uwzględniało także oczekiwania wielu stron. Strategia przedsiębiorstwa była więc wynikiem kompromisu łagodzącego rozbieżne interesy. Konkurencyjna strategia przedsiębiorstwa bazowała

na roważnym planowaniu i przygotowywaniu się do przewidywanych zdarzeń przez odpowiednie rozmieszczenie kluczowych zasobów. W procesie tworzenia strategii występowało wiele mechanizmów nieformalnych utrzymujących porządek i stabilizujących zachowania ludzi. Charakterystyczne dla powyższego modelu było słabe oddziaływanie struktur organizacyjnych.

W przypadku przedsiębiorstw o wysokim poziomie zaufania racjonalnego występował najczęściej proces tworzenia strategii ukierunkowany silną wizją kadry zarządzającej z udziałem oddolnych inicjatyw. Siłą przewodnią procesu tworzenia strategii było podążanie za celami przedsiębiorstwa z mniejszym naciskiem na uwzględnianie partykularnych interesów. Podobnie jak w poprzednio opisywanym modelu, strategia konkurencyjna bazowała na roważnym planowaniu i przygotowywaniu się do przewidywanych zdarzeń przez odpowiednie rozmieszczenie kluczowych zasobów, jednakże w jednakowym stopniu była ona rezultatem dążenia do jak najlepszego wykorzystania nieprzewidzianych zmian sytuacji. Strategia wyłaniała się często jako szybka reakcja na nadarżające się okazyje. Występowało tutaj także wiele mechanizmów utrzymujących porządek i stabilizujących zachowania ludzi. Udział struktur organizacyjnych w procesie tworzenia strategii nie był tak duży jak poprzednio opisanych aspektów, jednakże struktura organizacyjna ułatwiała ludziom radzenie sobie z bieżącymi warunkami prowadzenia działalności na danym rynku, a jednocześnie używana była jako narzędzie wspierające tworzenie nowego środowiska konkurencyjnego, dzięki czemu sprzyjała zmienianiu zewnętrznych warunków w celu wyprzedzenia rywali.

Porównując obydwa modele można wysnuć kilka interesujących wniosków:



Zaufanie emocjonalne		Wymiary	Zaufanie racjonalne	
porządek	chaos		porządek	chaos
,32	,33	<i>ideologiczny</i>	,48	,40
,30	,28	<i>polityczny</i>	,47	,34
,24	,14	<i>poznawczy</i>	,30	,30
,26	,10	<i>biurokratyczny</i>	,22	,24
,34	,18	<i>behawioralny</i>	,38	,02

Jako miary korelacji użyto współczynników gamma.
Wszystkie korelacje istotne na poziomie $p \leq 0,05$, za wyjątkiem zaznaczonych kursywą

Rys. 1. Wpływ zaufania na zarządzanie sprzecznościami procesu tworzenia strategii

Źródło: opracowanie własne. Wykorzystano: StatSoft, Inc. [2000]. STATISTICA for Windows [Computer program manual].



- przedsiębiorstwa o racjonalnym profilu zaufania charakteryzowały się większym nasileniem wymiarów procesu tworzenia strategii,
- przedsiębiorstwa o emocjonalnym profilu zaufania wykazywały się większym stopniem zespolenia krańcowości procesu ideologicznego oraz politycznego,
- w przedsiębiorstwach o racjonalnym profilu zaufania występowała nieznaczna asymetria w wymiarze ideologicznym i politycznym, która oznaczała przewagę odgórnego ukierunkowania nad oddolnymi inicjatywami oraz interesu globalnego nad interesami lokalnymi,
- w zakresie wymiaru poznawczego przedsiębiorstwa o racjonalnym profilu zaufania wykorzystywały jednocześnie zalety formalnego planowania oraz oportunistycznego wykorzystywania szans; przedsiębiorstwa o emocjonalnym profilu zaufania były wyraźnie zdominowane przez mechanizmy formalnego planowania,
- wymiar biurokratyczny oddziaływał na proces tworzenia strategii tylko w organizacjach o racjonalnym profilu zaufania; oddziaływanie to charakteryzowało się jednoczesną koncentracją na rynku oraz na zasobach,
- w obszarze procesu behawioralnego obydwie grupy przedsiębiorstw wykazywały wyraźną asymetrię w kierunku stabilizacji zachowań.

Syntetyzując otrzymane wyniki badań empirycznych można stwierdzić, iż zaufanie jest mechanizmem pozwalającym na zespolenie sprzeczności procesu tworzenia strategii. Szczególnie cenny w powyższej perspektywie jest racjonalny profil zaufania oparty na zrównoważonej konfiguracji teoretycznych wymiarów zaufania. Jedynym wymiarem procesu tworzenia strategii, w którym zauważono wyraźną asymetrię krańcowości towarzyszącą obydwu profilom zaufania (w kierunku stabilizacji zachowań) był wymiar behawioralny. Powyższa zależność wskazuje, iż zaufanie sprzyja raczej zmianom ewolucyjnym. Wykorzystywanie krańcowości „destabilizacja zachowań” (niezbędnej we wprowadzaniu zmian radykalnych) wymaga pewnych impulsów pobudzających, zakłócających istniejącą struktury zaufania.

Mariusz Bratnicki, Piotr Kordel

PRZYPISY

- ¹⁾ Modele oparte na liniowej ekstrapolacji zjawisk gospodarczych.
- ²⁾ B. DE WIT, R. MEYER, *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.
- ³⁾ S.L. BROWN, K. EISENHARDT, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- ⁴⁾ B. DE WIT, R. MEYER, *Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.
- ⁵⁾ H. MINTZBERG, B. AHLSTRAND, J. LAMPEL, *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice House Europe, Hestfordshire 1998.
- ⁶⁾ C.A. LENGNICK, J.A. WOLFF, *Similarities and Contradictions the Core Logic of Three Strategy Research Streams*, „Strategic Management Journal” 1999, nr 12, s. 1109–1132.
- ⁷⁾ M. BRATNICKI, *Analiza procesów tworzenia strategii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 4, s. 7–9.
- ⁸⁾ Ch. LANE, R. BACHMANN, *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press 1998.
- ⁹⁾ M. BRATNICKI, P. KORDEL, *Budowanie zaufania w organizacji wirtualnej*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa 2000, s. 75–87.
- ¹⁰⁾ Podobne stanowisko prezentuje wielu badaczy problematyki aspektów społecznych zarządzania organizacjami, w tym: J. BREHM, W. RAHN, *Individual-Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital*, „American Journal of Political Science” 1997, nr 3, s. 999–1023.
- ¹¹⁾ P.S. ADLER, S. KWON., *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review” 2002, nr 1, s. 18-20.
- ¹²⁾ Badania ankietowe pozwoliły na wyodrębnienie dwóch głównych profili zaufania z punktu widzenia procesu tworzenia strategii. Pierwszy z otrzymanych profili (nazwany tutaj „zaufanie emocjonalne”), najbardziej charakterystyczny dla badanej populacji, oparty był głównie na osobowościowych aspektach zaufania i wyrażany głównie przez stopień wzajemnej empatii, wrażliwości oraz tolerancji. Drugi profil (nazwany tutaj „zaufanie racjonalne”) oparty był na bardziej zrównoważonej konfiguracji teoretycznych wymiarów zaufania i opisywany na bazie wzajemnej empatii, przejrzystości i sprawiedliwości istniejących struktur formalnych oraz wysokiej motywacji kadry do realizacji celów przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADLER P. S., KWON S., *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review” 2002, nr 1.
- [2] BRATNICKI M., KORDEL P., *Budowanie zaufania w organizacji wirtualnej*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa 2000.
- [3] BRATNICKI M., *Analiza procesów tworzenia strategii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 4.
- [4] BREHM J., RAHN W., *Individual-Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital*, „American Journal of Political Science” 1997, nr 3.
- [5] S.L. BROWN, K. EISENHARDT, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [6] DE WIT B., MEYER R., *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thomson Business Press, London 1998.
- [7] LANE Ch., BACHMANN R., *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press 1998.
- [8] LENGNICK C.A., WOLFF J.A., *Similarities and Contradictions the Core Logic of Three Strategy Research Streams*, „Strategic Management Journal” 1999, nr 12.
- [9] MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice House Europe, Hestfordshire 1998.

Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki jest kierownikiem Katedry Przedsiębiorczości Akademii Ekonomicznej w Katowicach; dr inż. Piotr Kordel jest pracownikiem Katedry Podstaw Zarządzania i Marketingu Politechniki Śląskiej.

Józef Penc

Wszechstronna ocena firmy

Uwagi wstępne

Każda firma, jeśli chce egzystować i odnosić sukcesy na konkurencyjnym rynku, musi działać sprawnie i tworzyć swoją przyszłość dzięki ustaleniu właściwych celów i zadań do wykonania i koncentrowaniu na nich swoich zasobów i wysiłków. Jej pracownicy muszą wiedzieć, co jest dla niej optymalne i jak mierzyć stopień realizacji działań, by ocenić, czy są one efektywne i czy pozwolą osiągnąć zamierzenia strategiczne.

Menedżerowie zatem muszą stworzyć odpowiednie mierniki i systemy informacyjne, dostarczające wiedzy o tym, czy rozwój zmierza we właściwym kierunku, czy właściwie jest monitorowana i kontrolowana działalność prowadząca do realizacji tych zamierzeń i w którym kierunku powinno iść jej doskonalenie, by te zamierzenia stały się rzeczywistością. Bez takiej wiedzy trudno jest bowiem podejmować racjonalne decyzje i skutecznie wspomagać realizację strategii, a także integrować ją z systemem zarządzania.

Obecnie oceny działalności firmy dokonywane są głównie na podstawie wskaźników finansowych, które są w rezultacie mało skuteczne, gdyż pomijają ze swej zasady wiele ważnych aspektów działania firmy, np. problemy społeczne czy ekologiczne. Poza tym dotyczą one przeszłości, a także krótkich okresów sprawozdawczych i zachęcają do manipulowania liczbami w celu łatwiejszego wykazania sukcesu. Zbyt mało mówią one o przyszłych działaniach przedsiębiorstwa, słabo wskazują na przyszłe jego wyniki (wskaźniki przyszłego sukcesu) i nie stanowią podstawy do wszechstronnego doskonalenia jego działalności. Tym samym obniżają one skuteczność zarządzania i programowania przyszłości.

W związku z tym tworzone są nowe systemy mierzenia efektywności działania przedsiębiorstw, które wykorzystują zarówno mierniki finansowe, jak i niefinansowe, które bardziej kompleksowo informują poszczególne jednostki organizacyjne, ułatwiają koordynację ich działań, osiąganie efektu synergicznego i pozwalają optymalizować realizację ogólnej strategii.

Koncepcja *Balanced Scorecard*

Jedną z takich metod wieloaspektowej oceny działalności przedsiębiorstwa jest metoda *Balanced Scorecard* opracowana przez dwóch specjalistów amerykańskich Roberta Kaplana i Davida Nortona. Metodę tę można rozumieć jako zrównoważony (zbilansowany, kompleksowy, strategiczny) zestaw wskaźników, zrównoważona sprawozdawczość, karta równowagi strategicznej lub strategiczna karta wyników (strategiczna zrównoważona karta wyników). Pojęcie to opisuje podstawowe zastosowanie metody, jakim jest implementacja i monitorowanie realizacji strategii. Metoda ta nie jest więc narzędziem formu-

lowania, lecz wdrażania strategii. Oczywiście identyfikacja celów i mierników ułatwia bardziej precyzyjne jej konstruowanie. Metoda to stanowi nowy, interesujący model pomiaru wyników organizacji; zawiera bowiem zestawienie czynników o kluczowym znaczeniu i zakłada potrzebę analizowania powiązań między nimi. Obejmuje ona:

- wskaźniki finansowe,
- charakterystykę procesów o centralnym znaczeniu dla przedsiębiorstw,
- aspekty dotyczące klientów,
- innowacje i uczenie się organizacji.

Twórcy tej metody uważają, że nadmierne skupienie uwagi na wynikach finansowych może doprowadzić do ograniczenia inwestycji w obiecujących dziedzinach pozamaterialnych, jak podnoszenie zadowolenia klientów, zwiększanie troski o zaspokojenie ich potrzeb przewagą wartości, czy też doskonalenie kwalifikacji i rozwoju pracowników (osłabienie ducha przedsiębiorczości). Takie czynniki mają znaczenie strategiczne i powinny być obowiązkowo uwzględnione w ocenie przedsiębiorstwa, nawet jeśli ich skutki nie pojawią się w najbliższym czasie i nie polepszą wyniku finansowego firmy. Ich zdaniem tendencje rozwojowe przedsiębiorstwa wyznaczają cztery „perspektywy” (naturalnie zrównoważone, zbilansowane – *balanced*): finansowa, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.

Istotę i współzależności tych „perspektyw” prezentuje tabela 1.

Perspektywa finansowa

Perspektywa ta jest najważniejsza, gdyż informuje ona przede wszystkim dostarczycieli kapitału – pokazuje czy wdrażanie i realizacja strategii przyczyniają się do poprawy wyników finansowych firmy. Powszechnie stosowane wskaźniki finansowe mierzą wcześniejsze osiągnięcia, a więc są zorientowane w przeszłość. Aby wprowadzić do nich zamierzenia na przyszłość trzeba uwzględnić w nich całe procesy odnoszące się do wyrobów, działów lub przedsiębiorstwa w fazach jego życia. Dla uproszczenia przyjmuje się trzy fazy cyklu życia organizacji: wzrost, utrzymanie i dojrzałość („żniwa”), przy czym cele finansowe są w tych fazach całkowicie odmienne. Fazy te charakteryzują się następującymi cechami:

■ **Faza wzrostu:** jest pierwszą fazą życia przedsiębiorstwa. W fazie tej produkty lub usługi mają znaczny potencjał rozwoju i wzrostu. By wykorzystać ten potencjał, przedsiębiorstwo musi często angażować duże zasoby na rzecz rozwoju nowych produktów i usług oraz ich promocji, tworzyć i rozszerzyć zdolności produkcyjne, inwestować w systemy i infrastrukturę, sieci dystrybucji umożliwiające kontakty na dużą skalę (nawet globalną), wykształcać i rozwijać relacje z klientami. W związku z tym może mieć ono słabe efekty finansowe. Toteż wskaźnikami jego działania

Tab. 1. Zrównoważona karta wyników: zestawienie celów i miar oceny sprawności działania

Aspekty oceny firmy i cele strategiczne	Mierniki oceny sprawności działania
Aspekty finansowe: <ul style="list-style-type: none"> ● przetrwanie organizacji ● wzrost/rozwój przedsiębiorstwa ● rentowność zainwestowanego kapitału 	przyływy pieniężne (<i>cash flow</i>), płynność finansowa, stabilność finansowa, tempo wzrostu sprzedaży i zysku operacyjnego, udział w rynku, zwrot z zainwestowanego kapitału (ROA, ROE), rentowność projektów,
Perspektywa nabywców: <ul style="list-style-type: none"> ● pozycja rynkowa firmy (pozycja preferowanego dostawcy) ● wizerunek firmy ● zaspokajanie potrzeb i wymagań nabywców ● czas reakcji na zmiany wymagań ● partnerstwo z nabywcami 	udział w rynku, udział wiodących nabywców w łącznej sprzedaży, wskaźnik lojalności (fluktuacji) nabywców, rankingi konsumenckie, indeks satysfakcji nabywców, udział nowości w całkowitej sprzedaży, zgodność dostaw z zamówieniami, procent dostaw w systemie <i>just-in-time</i> , czas realizacji zamówień, szybkość wprowadzania nowości, liczba i charakter wspólnych projektów
Aspekty wewnętrzne: <ul style="list-style-type: none"> ● kompetencje technologiczne ● jakość produktu ● sprawność marketingowa ● kompetencje pracowników ● koordynacja działań 	parametry techniczno-ekonomiczne technologii (w porównaniu z konkurentami), sprawność projektowania technologii i produktów, m.in. liczba nowych produktów i udział w sprzedaży, cechy produktów (w porównaniu z konkurentami), sprawność projektowania technologii i produktów, procent przyjętych ofert, wskaźniki poziomu/ wzrostu cen w porównaniu z konkurencją, gęstość sieci zbytu (na tle konkurentów), sprzedaż przypadająca na handlowca, stopień znajomości marki, zmiany poziomu kwalifikacji, liczba innowacji, usprawnień, wypadki przy pracy, nagrody, przychód na zatrudnionego, szybkość budowy i korekt planu, sprawność rozwiązywania konfliktów
Aspekty innowacyjne: <ul style="list-style-type: none"> ● przywództwo techniczne ● szybka reakcja na zmiany w otoczeniu ● budowanie kompetencji 	procent przychodów z innowacji, poziom przewagi kosztowej, tempo wprowadzania innowacji na rynek, wysokość strat z tytułu zmian warunków zaopatrzenia, zmian kursów walut itp. wzrost przychodu na zatrudnionego, liczba sugestii pracowników, skracanie czasu realizacji projektów, obniżki kosztów procesów itd.

Źródło: T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001, s. 418.

mogą być w tej fazie takie mierniki, jak: wzrost obrotów i udział w nich nowych wyrobów, procentowa stopa wzrostu przychodów oraz przyrosty sprzedaży w docelowych segmentach rynku, grupach klientów czy regionach geograficznych.

■ **Faza utrzymania:** w fazie tej przedsiębiorstwa utrzymują udział w rynku i mogą go nieznacznie powiększyć; muszą jednak inwestować w likwidację wąskich przekrojów, zwiększanie zdolności produkcyjnych i ciągle usprawnianie procesów, ale nie są to inwestycje duże, rozwojowe. Wyznaczają sobie cele finansowe odnoszące się głównie do rentowności i dążą do maksymalizacji zysku. W tej fazie istotne są porównania z innymi firmami w dziedzinie kosztów, ustalenie właściwych celów i określenie sposobów ich osiągnięcia. Najczęściej stosowane mierniki to stopa zwrotu z inwestycji, stopa zwrotu z kapitału, ekonomiczna wartość dodana.

■ **Faza dojrzałości („źniw”):** w tej fazie przedsiębiorstwo zbiera plony z wcześniej dokonanych inwestycji. Inwestuje w utrzymanie potencjału, a nie utworzenie nowych zdolności produkcyjnych. Głównym jego celem jest maksymalizacja przepływów pieniężnych oraz optymalizowanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Dominuje więc w niej cel osiągania wysokiej rentowności i ponadprzeciętnej amortyzacji kapitału. Mierniki wywodzące się z rachunkowości,

takie jak: stopa zwrotu z inwestycji, ekonomiczna wartość dodana i zysk operacyjny są zatem nie mniej istotne, ponieważ najważniejsze inwestycje już zostały dokonane i przedsiębiorstwo nie łoży na badania i rozwój. Najistotniejsza jest jednak maksymalizacja przepływów pieniężnych uzyskiwanych z inwestycji dokonanych w przeszłości.

Perspektywa stosunków z klientami

Perspektywa ta dotyczy obsługi klientów, tworzenia klienteli i zapewnienia sobie jej lojalności. Można ją ukazywać za pomocą wskaźników należących do dwóch kategorii: pierwsza – to takie kluczowe wskaźniki, jak: udziały rynkowe, pozyskiwanie nowych klientów, zadowolenie klientów i przywiązanie oraz rentowność poszczególnych grup klientów, a także ilościowy i wartościowy udział w docelowym rynku; druga – to wskaźniki „napędzające osiągnięcia”, opisujące te aspekty, które są szczególnie ważne dla klientów i przesądzają o ich zadowoleniu oraz przywiązaniu, a więc takie, które dotyczą jakichś wyrobów i związanych z nimi usług (funkcjonalność, niezawodność, jakość, cena, czas realizacji zamówienia, stosunki z klientami, umiejętności przedstawicieli firmy, ich dostępność, szybkość realizacji) i wreszcie opisujące wizerunek i reputację firmy.

Perspektywa klienta umożliwia przedsiębiorstwu sformułowanie strategii rynkowej, która przyniesie w przyszłości doskonałe wyniki finansowe. Musi ona jednak uwzględniać szerokie spektrum działania całej firmy. Dzisiaj cała troska o klienta obejmuje zarówno działania podstawowe, jak i towarzyszące, przy czym w warunkach nasilającej się rywalizacji o przewagę konkurencyjnej decydują te ostatnie. Wszystkie te działania powinny uwzględniać decydujące znaczenie, jakie mają konsumenci dla kreowania rynkowego sukcesu firmy i tworzyć system troski o klienta. Mierniki stosowane w perspektywie klienta można połączyć w pewien łańcuch relacji przyczynowo-skutkowych, w którym udział w rynku jest funkcją działania całego systemu troski o klienta.

Perspektywa poprawy procesów wewnętrznych

Perspektywa ta uwzględnia kluczowe działania wewnętrzne, skoncentrowane na procesach, które pozwolą osiągnąć cele finansowe i rynkowe. Działania te powinny przebiegać według wewnętrznego łańcucha wartości, poczynając od procesów innowacyjnych polegających na zidentyfikowaniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz nowych sposobów zaspokajania tych potrzeb, przez procesy operacyjne obejmujące wytwarzanie produktów (usług) i dostarczenie ich istniejącym klientom, aż do procesów obsługi posprzedażnej polegających na świadczeniu usług dodających wartość produktom sprzedanym klientom. Oczywiście, w przedsiębiorstwie powinny być usprawniane procesy nie tylko dotyczące bezpośrednio klienta, choć one są najważniejsze. W stosunku do wszystkich procesów trzeba określać konkretne cele i dokonywać periodycznie pomiarów efektywności. Najnowsze trendy rozwojowe zachęcają przedsiębiorstwa do mierzenia efektywności procesów, takich jak: przygotowanie zamówień, zaopatrzenie, planowanie i kontrola produkcji – obejmujących różnorodne komórki organizacyjne. Dla tych procesów identyfikuje się i oblicza zwykle mierniki, takie jak: koszt, jakość, wydajność, czas wytworzenia.

Autorzy tej metody sugerują potrzebę koncentrowania się w firmie na:

- wykrywaniu potencjalnych życzeń klientów oraz przyspieszaniu innowacji zarówno w przypadku wyrobów, jak i procesów działalności,
- ograniczaniu kosztów i czasu potrzebnego do wytworzenia i dostarczenia wyrobów lub usług,
- zaspokajaniu życzeń klientów przez oferowanie odpowiedniej gwarancji usług konserwacyjnych.

System działań w perspektywie procesów wewnętrznych powinien więc objąć kluczowe procesy, w których firma musi się doskonalić, by zrealizować cele istotne dla klientów i akcjonariuszy.

Perspektywa rozwoju

Perspektywa ta obejmuje cele i mierniki determinujące rozwój organizacji; cele w perspektywie finansowej, klienta i procesów wewnętrznych określają obszary, w których przedsiębiorstwo musi się doskonalić, aby osiągnąć znaczącą poprawę efektywności. Cele w perspektywie rozwoju tworzą podstawę do osiągnięcia celów w tych trzech pozostałych perspektywach.

Aby osiągnąć ambitne długofalowe cele finansowe, przedsiębiorstwa muszą inwestować w swój rozwój, infrastrukturę, ludzi, systemy i procedury. Dzisiaj muszą zwłaszcza inwestować w kapitał intelektualny i w technologie, gdyż w przyszłości źródłem sukcesu, usprawnień produktów, usług i procesów będzie odpowiednio wykształcony personel, nowoczesne technologie, także informatyczne oraz właściwe procedury organizacyjne. Każda organizacja będzie musiała stawiać się organizacją inteligentną, uczącą się, a więc postawić na rozwój swego personelu, podnoszenie kwalifikacji i wzbogacanie motywacji. Chodzi o to, aby także szeregowi pracownicy, którzy mają kontakty z klientami i procesami wewnętrznymi, wnosili pomysły służące usprawnianiu procesów. A do tego potrzebują odpowiednich szkoleń i motywacji. Muszą też znać wizję przedsiębiorstwa i strategiczne instrumenty jej urzeczywistnienia.

W tej perspektywie, podobnie jak w perspektywie klienta, występują dwa rodzaje mierników kadrowych – mierniki podstawowe, takie jak: satysfakcja pracowników, rotacja personelu, szkolenia i umiejętności oraz specyficzne czynniki sukcesu, które determinują przyszłą wartość mierników podstawowych. Te czynniki to specyficzne dla danej firmy wskaźniki wymaganego przez strategię poziomu poszczególnych umiejętności.

Metoda *Balanced Scorecard* obejmuje więc zarówno mierniki realizacji postawionych celów strategicznych, jak i mierniki procesów, które pozwolą osiągnąć te cele w przyszłości. Podkreśla ona znaczenie inwestowania nie tylko w tradycyjne domeny, takie jak nowe technologie czy rozwój nowych produktów. Dla zapewnienia egzystencji i rozwoju nowoczesnego przedsiębiorstwa inwestycje w linie produkcyjne oraz badania i rozwój są niewątpliwie konieczne, ale niewystarczające. Aby osiągnąć ambitne, długofalowe cele finansowe i rynkowe trzeba wykonywać i rozwijać wszystkie procesy o strategicznym znaczeniu, nawet jeśli dotychczas nie przywiązywano znaczenia do pewnych zależności (np. „konstruowanie” kultury, zarządzanie wiedzą, „użytkowanie” komunikacji czy wyzwalanie kreatywności). Przedsiębiorstwo powinno więc doceniać wszystkie aspekty swej działalności, nie tylko stosunki z klientami i wskaźniki finansowe, naturalnie różnie rozkładając priorytety stosownie do swej kultury lub sytuacji działania.

Warunki stosowania *Balanced Scorecard*

Budując system zarządzania na fundamencie *Balanced Scorecard* menedżerowie powinni mieć na uwadze następujące sugestie:

■ Zajęcie się po raz pierwszy tą metodyką wymaga od menedżerów sporo czasu (około 3–4 miesięcy), a często także pomocy doradcy (w roli moderatora i pośrednika). Podczas urzeczywistniania wybranych wskaźników dla zrównoważonej oceny przedsiębiorstwa lub działu (powinny się one łączyć z przyjętą strategią) potrzebne jest włączenie w ten proces wielu menedżerów, a także wsparcie naczelnego kierownictwa. Sprzyja to późniejszej akceptacji systemu i jego stosowaniu w praktyce.

■ Potrzebne jest dokładne rozważenie, jakie dziedziny (perspektywy) należy uwzględnić i szczególnie wyeksponować, aby stworzyć szansę na skuteczną re-



alizację strategii (wskaźniki pozafinansowe wzbudzają wciąż mało uwagi). Wprowadzenie udanego systemu wskaźników to zadanie interdyscyplinarne oparte na technice, organizacji i kulturze przedsiębiorstwa.

■ Wszystkie wskaźniki muszą mieć znaczenie strategiczne. Tworzeniem systemu tych wskaźników nie może więc zajmować się tylko dział informatyczny lub dział zapewnienia jakości. W realizacji tego zadania muszą uczestniczyć zespoły ponaddziałowe, a także kompetentni doradcy. Należy przy tym zawsze brać pod uwagę charakter przedsiębiorstwa, gdyż od jego specyfiki zależą różne perspektywy i kryteria oceny.

■ Liczba wskaźników w przypadku każdej jednostki organizacyjnej lub całego przedsiębiorstwa powinna wynosić najwyżej od 15 do 20. Członkowie zarządu nie powinni śledzić zbyt wielu wskaźników, gdyż to oznacza przeciążenie potokami informacji. Poza tym ustalenie dużej liczby wskaźników jest czasochłonne, a nawet szkodliwe, gdyż nadmierne gromadzenie różnych danych utrudnia orientację.

■ Przejście od ogólnych zamiarów do konkretnych zaleceń wymaga głębokiego wnikania w związki przyczynowo-skutkowe między różnymi czynnikami. Jeśli na przykład celem strategicznym jest lepsze przywiązanie klientów i sprzyja temu najbardziej punktualność dostaw, to działy operacyjne powinny otrzymać odpowiednie wskaźniki. Potrzebne dane wiążące się z działalnością poszczególnych jednostek muszą trafić do możliwie licznych osób. Trzeba też w ten proces angażować wszystkich pracowników, a nie tylko najwyższe kierownictwo.

■ Niezbędne są modyfikacje systemu informacyjnego (informatycznego) przedsiębiorstwa. Przede wszystkim należy zapewnić wysoką jakość danych, ich dostępność i prezentację w jasnej, zrozumiałej formie, aby można było wypracować rzeczywiście adekwatny zestaw wskaźników. Proces wypracowania pierwszego zrównoważonego zespołu wskaźników (finansowych i niefinansowych) jest co najmniej równie wartościowy, jak same rezultaty.

■ Po wprowadzeniu do praktyki zrównoważonego zestawu wskaźników powinien być on stale weryfikowany stosownie do potrzeb. Wskaźniki nie powinny być oderwane od codziennego języka, gdyż wówczas dają zbyt słabe wskazówki pracownikom działów operacyjnych. Ich zestaw niekoniecznie musi obejmować wszystkie cztery perspektywy. Jest to naturalnie rozwiązanie standardowe. Przedsiębiorstwo może brać pod uwagę różne perspektywy (także więcej), jeśli uzna to za celowe. Każdy zestaw wskaźników powinien wyczuwać menedżerów i pracowników na te czynniki konkurencyjne, które są niezbędne do utrzymania się w branży i powinien być w sposób zrozumiały przedstawiony pracownikom, aby rozumieli jego koncepcję i znaczenie i mieli też całościowe spojrzenie na strategię firmy.

Uwagi końcowe

Metoda *Balanced Scorecard* orientuje firmą na przyszłość i oznacza potrzebę mierzenia postępów w kierunku jej tworzenia, co znajduje wyraz w budowie i interpretacji wygrywającej strategii. Firma, która chce odnieść sukces w przyszłości, nie może mieć tylko dobrze opracowanej strategii, ale potrzebuje także wskaźników, które pozwalają ocenić

jej rzeczywistą zdolność do realizacji obranej strategii. Ogólną wizję rozwoju musi więc przełożyć na działania operacyjne i cele indywidualne na wszystkich poziomach organizacji i działania te monitorować, korygując odpowiednio ich postępy.

Wizja i strategia są opracowywane w najwyższym kierownictwie (naturalnie w konsultacji z załogą), potem „tłumaczone” na konkretne działania. Okazuje się, że w tym „tłumaczeniu” bardzo pomocna jest metoda *Balanced Scorecard*. Określa ona bowiem związki między inwestycjami w rozwój firmy i poprawą efektywności procesów a wynikami rynkowymi i finansowymi, a więc łączy kryteria efektywności krótkookresowej, doraźnej z efektywnością długookresową, perspektywiczną. Jeśli system wskaźników jest dobrze zbudowany, pozwala również kierować i stymulować wprowadzanie zmian potrzebnych do zapewnienia realizacji przyjętej strategii. Sprzyja ona też systemowemu myśleniu, gdyż menedżerowie i pracownicy muszą patrzeć na efektywność firmy z różnych perspektyw, albowiem każda z nich jest ważna w kreowaniu obecnego i przyszłego jej sukcesu.

Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów, jako że oni „tworzą” firmę dostarczając jej dochodów i zysku. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy firma musi mieć właściwie ukształtowane procesy wewnętrzne. Muszą być one sprawne i aktywne. Firma musi też mieć zdolności do zmian, innowacji i dalszego wzrostu, które są mierzone w perspektywie rozwoju.

Metoda *Balanced Scorecard* nie jest jeszcze przez nasze przedsiębiorstwa powszechnie stosowana, a przecież będą one musiały precyzować wyraźne cele strategiczne połączone nawet z odległą wizją. Będą też musiały stosować różne kryteria, nie tylko finansowe. Warto, by nasi menedżerowie zainteresowali się bliżej tą metodą, gdyż może być ona bardzo pomocna w monitorowaniu realizacji strategii ich firm. Dzięki stosowaniu poszczególnych perspektyw można orientację na długookresowe sukcesy ocenić o wiele lepiej, niż metodami tradycyjnymi. Są one skuteczniejsze w realizacji obranej strategii i stymulowaniu poprawy efektywności działania firmy, która warunkuje jej długoterminowy sukces finansowy i rynkowy w konkurencyjnym otoczeniu.

Józef Penc

BIBLIOGRAFIA

- [1] H. FRIEDAG, *Balanced scorecard, czyli wszechstronna ocena firmy*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 1.
- [2] R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
- [3] A.K. KAPPLER, *Wszechstronne doskonalenie działalności za pomocą balanced scorecard*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 9.
- [4] A.K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [5] P. KUENG, A. KRAHN, *Wskaźniki potrzebne do kierowania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 4.
- [6] *Podręcznik marketingu*, praca zbiorowa pod red. M.J. THOMASA, PWN, Warszawa 1998.
- [7] M. SZAŁAŃSKI, *Wskaźniki dla skutecznego zarządzania firmą*, „Master of Business Administration” 2000, nr 1.

Marek Brzeziński

Twórcze i świadome kierowanie

Rosnąca ranga zasobów ludzkich w nowoczesnych organizacjach wymaga coraz większej dbałości i inwestowania w tego typu kapitał. Pogłębianie wiedzy, kwalifikacji, samodzielności i kreatywności poszerza umiejętności i wyobraźnię menedżerów¹⁾, a także pozytywne nastawienie do twórczych wysiłków ich współpracowników. Dlatego bardzo istotne staje się poszukiwanie nowych sposobów myślenia o organizacji i kierowaniu opartych na odkrywaniu i czerpaniu pomysłów ze źródeł ludzkiej kreatywności.

Zagubiona w racjonalności nauka poznaje już swoje ograniczenia i zaczyna otwierać się na inne wymiary wiedzy o zarządzaniu organizacjami, co wywołuje potrzebę zmiany obowiązujących paradygmatów²⁾. W artykule przedstawiono mechanizmy właściwego spożytkowania inteligencji i świadomości twórczej jako ważnych nośników nowoczesnego menedżeryzmu. Dodatkową energię twórczą, którą mamy w sobie, można uwolnić przez integrowanie i powinowactwo wszystkich wymiarów inteligencji i świadomości oraz wykorzystywanie ich w kreatywnym kierowaniu.

Organizacja procesów twórczych

Umysł jest pomostem pomiędzy wnętrzem człowieka a tym, co jest na zewnątrz. Umożliwia to zbiór właściwości mózgu, tj. złożoność, elastyczność, zdolność do adaptacji i samoorganizacji. Badania umysłu i naszych możliwości twórczych doprowadziły do odkrycia trzech rodzajów inteligencji:

- inteligencji intelektualnej, racjonalnej (*intelligence quotient*),
- inteligencji emocjonalnej (*emotional quotient*),
- inteligencji duchowej (*spiritual quotient*).

Pierwszą z nich posługujemy się przy rozwiązywaniu problemów logicznych. Druga, której propagatorem jest D. Goleman³⁾, pozwala uświadamiać sobie uczucia własne i innych ludzi, wyzwalać w nas empatię, motywację i umiejętność właściwego reagowania oraz zachowywania się. Trzecią postacią inteligencji posługujemy się poszukując głębszego sensu i wartości, postrzegając własne działania w szerszym i bogatszym kontekście⁴⁾. To właśnie inteligencja duchowa (nie będąca kwestią religijności) skupia i łączy wszystkie rodzaje inteligencji, sprawiając, że stajemy się w pełni tym, kim jesteśmy.

Pojęcie „**inteligencji racjonalnej**” ugruntowane od początku XX wieku jest na tyle dobrze znane, iż nie trzeba go tutaj prezentować. Natomiast nowo odkrytym rodzajom inteligencji warto poświęcić nieco więcej uwagi. I tak w skład **inteligencji emocjonalnej** wchodzi pięć kluczowych elementów⁵⁾:

- samoświadomość – to głębokie rozumienie swoich emocji, atutów, słabości,

- samoregulacja – oznacza dialog wewnętrzny, dzięki któremu człowiek nie musi być więźniem swoich emocji,
- motywacja to głębokie pragnienie osiągnięć dla samych osiągnięć,
- wczuwanie się oznacza branie pod uwagę odczuć współpracowników,
- umiejętności socjalne – opierają się na wszystkich opisanych powyżej czynnikach, do kształtowania jak najlepszych stosunków w pracy.

Podniesienie samoświadomości, skuteczniejsze panowanie nad emocjami, zachowanie optymizmu i wytrwałości, rozwijanie zdolności empatii oraz nawiązywania i podtrzymywania poprawnych stosunków w pracy pozwala kierownikom nie tylko na skuteczne kierowanie, ale również na bardziej bezkonfliktową działalność zespołów pracowniczych.

Trzecia koncepcja inteligencji, powstała na bazie badań w kilku dziedzinach nauki, próbuje określić poszerzony obraz ludzkiej jaźni i osobowości uzupełniającej dwie dotychczasowe warstwy. Określa ona zespół cech osoby o wysokim poziomie **inteligencji duchowej** jako⁶⁾:

- elastyczność,
- wysoki stopień samoświadomości,
- zdolność do stawiania czoła problemom i wykorzystywania przy tym zdobytych doświadczeń,
- wrażliwość na inspirujące wizje i wartości,
- skłonność do dostrzegania powiązań pomiędzy różnymi się rzeczami (podejście holistyczne),
- silna potrzeba zadawania pytań typu: „dlaczego?” i „co wtedy?” oraz poszukiwania ostatecznych odpowiedzi,
- „niezależność od otoczenia”, jak nazywają to psycholodzy, umiejętność wychodzenia poza przetarte szlaki.

Bogactwo wyobraźni i zdolności umysłowych dzięki inteligencji duchowej może wywoływać przemianę rozumu i uczuć w kreatywność i ewolucję naszych możliwości. Sięgamy po nią, gdy potrzebujemy wizji czy intuicyjnej, twórczej spontaniczności dla naszej działalności i wyborów, powstających nie tylko z kombinacji doświadczeń i potencjalnych warunków.

Połączenie tych rodzajów inteligencji w trójczłonową całość (rys. 1) to nie tylko więcej uzyskanych możliwości, ale przede wszystkim nowa jakość. Tworzy ona zdolność dobrego formułowania i wyrażania całego spektrum ludzkiej świadomości oraz umieszczenia jej w nowym kontekście procesów twórczych.

Powinowactwo inteligencji i świadomości jest możliwe także na poziomach poszczególnych warstw, gdzie **świadomość** dzielić będziemy umownie na⁷⁾:

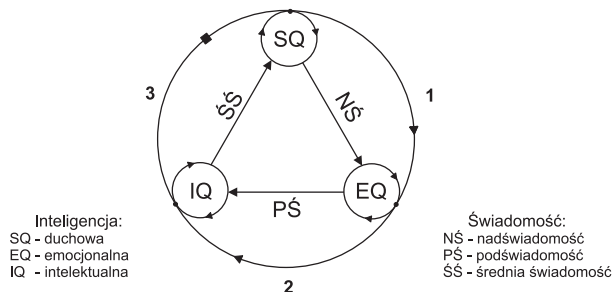
- **podświadomość** – jest swego rodzaju magazynem przeszłych doświadczeń,



- **średnią świadomość** – właściwą dla człowieka myślącego – reguluje logiczne procesy,
- **nadświadomość (intuicję)** – zawiera indywidualne programy najwyższych poziomów inteligencji.

Umysł, z którego na tych trzech poziomach wypływa świadomość, zawiera procesy uzależnione od indywidualnych cech osobowościowych, charakteru i poziomu inteligencji człowieka. Zastępują one fragmentaryczne sposoby myślenia nową perspektywą, bardziej zintegrowaną i całościową. Średnia świadomość może być porównywana do komputera, który logicznie szereguje, sortuje, oblicza itd., a intuicja znana nieraz „nieskończoną biblioteką wiedzy” prowadzi do poznania tego, co na pierwszy rzut oka jest niepoznawalne⁸⁾.

Analizowanie procesów umysłowych wymaga otwartego umysłu, który jest źródłem licznych możliwości. Kiedy korzystamy więc z twórczych procesów poszczególnych rodzajów inteligencji oraz poszerzamy swoją świadomość, łączymy te zdolności w celu pojmowania i uchwycenia ogólnego kontekstu, który wiąże części składowe, a więc jest ze swej natury holistyczny. Sprzęganie intuicyjnych wskazówek z naszymi procesami rozumowymi i emocjonalnymi dostarcza wiedzy i rozszerza świadomość. Jej rozwój płynie z zespolonego zasobu różnych dziedzin nauki i praktyki oraz wymienionych warstw inteligencji i świadomości, uruchamiając twórczą wyobraźnię. Dynamika tych procesów zawarta jest w przepływie i wymianie informacji i wiedzy pomiędzy poszczególnymi obszarami zaproponowanego modelu (rys. 1).



Rys. 1. Inteligencja i świadomość – ujęcie procesowe

Źródło: opracowanie własne.

Wydzielono tutaj dwa podstawowe procesy:

- proces inteligencji – składa się z podprocesów: SQ, EQ, IQ,
- proces świadomości – składa się z podprocesów: NS, PS, SS.

Holistyczne połączenie kolejnych procesów i podprocesów w zintegrowany cykl twórczego myślenia i działania następuje w trzech zaproponowanych fazach (rys. 1. symbole 1, 2 i 3):

1. faza inspiracji,
2. faza motywacji,
3. faza spełnienia.

W fazie inspiracji pojawiają się w umyśle nowe idee, pomysły, spontaniczny przypływ natchnienia postrzegane jako obraz pewnej całości problemu. W drugiej fazie rejestrowane są wrażenia i katalizowane moty-

wacje – o tym, co jest pozytywne, a co negatywne decydują intencje będące częścią świadomości. Faza spełnienia dotyczy wyborów przez połączenie myśli i pragnień oraz przeistacza już ostateczne pomysły w ich realizację. Każda faza cyklu jest sposobnością i szansą na skorzystanie z procesów i podprocesów twórczego myślenia i działania.

Oczywiście te procesy jednoczącego myślenia połączone w powyższy model **zintegrowanego procesu wyobraźni** powodują, że jesteśmy zdolni do wykorzystywania go jako potencjału myślenia wnikliwego, intuicyjnego i twórczego. Jest ono rodzajem terenu granicznego pomiędzy nowym i starym myśleniem, gdzie spotykają się: stary system przekonań i nowe poglądy. Powstaje wtedy pewnego rodzaju „zamieszanie”, gdy stary system wypuszcza nas ze swoich objęć, a nowy dopiero się w nas zakorzenia. Z tego stanu walki i sprzeczności powstają nowości na miarę naszej wyobraźni⁹⁾. Kiedy połączymy więc inteligencję i świadomość we wszystkich ich aspektach, powstaje coś więcej niż tylko suma tych komponentów. Wykreuje ona synergii, która obdarzy nas również twórczymi sposobami kierowania.

Walory twórczego i świadomego kierowania

Twórcze i świadome kierowanie jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania, ale na pewno dotyczy ono podejścia do pracy własnej menedżera oraz do pracy kierowanego przez siebie zespołu. Jego źródła i mechanizmy (przedstawione powyżej) pośrednio wyjaśniają pytanie: **gdyby inteligencja i świadomość nie brały udziału w twórczym i świadomym kierowaniu, to czemu miałyby służyć w działalności innowacyjnej i nowoczesnej organizacji?** Na obecnym etapie poznania tych procesów można pokazać jedynie pewne cechy oraz przesłanie twórczego i świadomego kierowania.

Zachowania kierowników wobec podwładnych i swoich zadań są przede wszystkim uzależnione od potencjału kierownika i podwładnych oraz warunków, w których współpracują. Obecnie stosunkowo sztywne i zamknięte systemy kierowania skazują nas na częste niepowodzenia, w dłuższej perspektywie pętając na każdym kroku wybory i decyzje. Kreowanie nowych systemów kierowania to m.in. zaprzestanie kurczowego trzymania się tego, z czym jesteśmy negatywnie związani i otwieranie się na nowe spojrzenie oraz zmieniające się warunki.

Właśnie kreatywność w kierowaniu m.in. polegać może na tym, że sięgniemy jednocześnie po wszystkie omówione wcześniej aspekty i możliwości oraz środki pomagające w osiągnięciu takiej wiedzy i świadomości. A świadomość to także zdolność do poznawania siebie i podwładnych oraz dorastania do własnej indywidualności i pogłębionej samoświadomości.

Cytowany wcześniej D. Goleman w swoich pracach tak charakteryzuje samoświadomość. Oznacza ona głębokie zrozumienie swoich atutów, słabości, emocji, potrzeb i motywów. Ludzie o dużej samoświadomości nie są ani nadmiernie pesymistyczni, ani nie żywią nadmiernych nadziei. Można powiedzieć, że są uczi-

wi wobec siebie i wobec innych. Zauważają także, w jaki sposób ich odczucia wpływają na nich samych i na inne osoby oraz na ich osiągnięcia w pracy. Ludzie z silnie rozwiniętą samoświadomością rozmawiają bez oporów o swych atutach i ograniczeniach, nie bojąc się krytyki i porażki.

Z własnych doświadczeń i obserwacji można do tego dodać, że w przypadku pojawiania się możliwości zmian nie poddają się towarzyszącym temu emocjom (tzw. pogłębiona świadomość emocjonalna – w psychologii Gestalt badanie i harmonizowanie przeciwieństw). Samoświadomość jest również jednym z kryteriów wysokiego poziomu inteligencji duchowej oraz otwartości na nowości i uczenie się. Możemy więc przyjąć, że samoświadomość jest efektem „procesu uczenia się siebie” w dążeniu do samorealizacji. Dotyczy ona oczywiście nie tylko kierowników, ale także wszystkich osób, co sprawia, iż podnosić się będzie świadomość zbiorowa, nieodzowna wręcz w nowoczesnej organizacji.

Wobec powyższego, podobnie do indywidualnej samoświadomości, następuje odkrywanie przez kierownika potencjału twórczego świadomości podległych mu współpracowników.

Sztuka świadomego kierowania ludźmi polega więc w dużej mierze na rozpoznawaniu ich mocnych i słabych stron oraz szukaniu twórczych sposobów, by zrobić użytek z czyichś atutów. Buduje się na tym zespół o odpowiedniej kombinacji umiejętności, talentów i osobowości, niwelując tym samym jego słabości. Wtedy współpracownicy są pozytywnie nastawieni, umotywowani i utożsamiają się z grupą, tworząc zgrany zespół. Zachęcanie zespołu do twórczości i pokierowanie nią może mieć wartość wtedy, gdy sami jako kierownicy rozumiemy i czujemy twórcze procesy. Tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości i stymulowanie ich odkrywczych zachowań pozwala na dostrzeżenie wzajemnych związków pomiędzy możliwościami indywidualnymi i zespołowymi poszczególnych współpracowników. Skoordinowanie tych działań jest procesem kierowania, który powinien być twórczy dla kierownika i współpracowników. Łączące ich porozumienie i gotowość uczestnictwa w dążeniu do wspólnych celów oraz skłonność do kreatywnego rozwiązywania problemów odkrywają także rozumienie współzależności zachodzących pomiędzy problemami.

Zespoły pracownicze, którym stwarza się warunki sprzyjające kreatywnemu rozwiązywaniu problemów są wpisywane w system wartości i kulturę organizacji. Właśnie kreatywność wśród tych norm postępowania zajmuje najważniejsze miejsce, gdyż twórcze traktowanie przez pracownika każdego problemu oraz przez kierowników procesu decyzyjnego sprzyja dążeniu do doskonałości w zarządzaniu organizacjami. Powoduje to, iż linie sieci kreatywności i świadomości przechodzą przez wzajemne powiązania przyczyny i skutku, gdzie najważniejszy jest proces formułowania koncepcji i poglądów z wykorzystaniem wyobraźni umożliwiającej opracowanie własnych i twórczych sposobów, przy pełnym zaufaniu we własną kreatywność. Właśnie proces kreatywnego i świadomego kierowania przebiegający przez twórczą samoświadomość, twórczą świadomość zespołu stwarza sytuację, w której zbudowane zostaje świadome przywództwo kierownicze¹⁰.

Coraz częściej kierownicy występują w roli przywódców w związku ze spłaszczaniem się struktur organizacyjnych w organizacjach odchudzonych, czy zorganizowanych w sposób „procesowy”. Zmniejsza się więc liczba kierowników, a wtedy ich rola staje się jeszcze ważniejsza i subtelniejsza, dlatego umiejętności twórczego i świadomego przywództwa są siłą sprawczą wszelkich zmian. Kierowanie oparte na świadomym przywództwie polega także na wspieraniu w dziele: łączenia porządku z chaosem, integrowania wszystkich rodzajów inteligencji w procesy twórczego myślenia i działania oraz równoważenia dwóch światów – nauki i praktyki. Ta swoista „kołyska świadomości” harmonizuje te wydawałoby się nie do połączenia przeciwieństwa.

Gdyby nie kreatywność i poszerzająca się świadomość w procesach kierowania, rozum prowadziłby nas po tych samych koleinach myślowych i decyzyjnych. Dlatego twórcza wyobraźnia pomnaża nasze możliwości oraz otwartość na nowości w systemach kierowania. Będą one wnosić menedżerów do sukcesów w nowym wymiarze. Może wreszcie ich miarą nie będzie ilość zgromadzonej władzy, zaszczytów i pieniędzy, lecz **to, na ile inni mogą korzystać z szeroko pojętej działalności takich menedżerów.**

Marek Brzeziński

PRZYPISY

- 1) G. MORGAN, *Wyobraźnia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001; J. PENC, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
- 2) M. BRZEZIŃSKI, *Nowa wiedza dla nowej rzeczywistości XXI wieku*, [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- 3) Wykładowca Uniwersytetu Harvarda od początku lat 90. zajął się badaniami inteligencji emocjonalnej, których wyniki zawarł w swych dwóch książkach: *Inteligencja emocjonalna*, MEDIA, Poznań 1997 oraz *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, MEDIA, Poznań 1999.
- 4) Badania prowadzone w ostatnich latach na Uniwersytecie w Oksfordzie i Uniwersytecie Kalifornijskim nad inteligencją doprowadziły do zebrania faktów potwierdzających istnienie inteligencji duchowej. Zob. V.S. RAMACHANDRAN, S. BLAKESLEE, *Phantoms in the Brain*, Fourth Estate, London 1998 oraz D. ZOHAR, I. MARSHALL, *Inteligencja duchowa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2001.
- 5) D. GOLEMAN, *What Makes a Leader?*, „Harvard Business Review”, XI–XII, 1998.
- 6) D. ZOHAR, I. MARSHALL, op. cit., s. 25.
- 7) Zob. np. P. PEIRCE, *The Intuitive Way*, Beyond Words Publishing Inc., Oregon 1997; W.H. AGOR (red.), *Intuicja w organizacji*, WPSzB, Kraków 1998; M. BRZEZIŃSKI, *W intuicji nadzieja*, „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 7.
- 8) Warto w tym miejscu zacytować jedną z wielu wspaniałych wypowiedzi A. EINSTEINA: „Na drodze do odkrycia intelekt ma niewiele do roboty. Następuje przeskok świadomości, nazwij go intuicją, albo jak tylko sobie zyczysz i rozwiązanie przychodzi do ciebie, a ty nie wiesz skąd ani dlaczego. Człowiek otoczony tylko faktami i nie dopuszczający żadnego przeblysku intuicji tkwi w zamkniętej celi zapieczetowanego umysłu i wyobraźni...”
- 9) Jeden z najwybitniejszych filozofów XX wieku K.R. POPPER powiedział: „Nie ma czegoś takiego jak logiczna metoda wpadania na nowe pomysły. Każde wielkie odkrycie zawiera w sobie irracjonalny element twórczej intuicji...”
- 10) Cechy świadomego przywództwa określono w pracy: M. BRZEZIŃSKI, *Przywództwo kierownicze jutra*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 5.

Bogna Kaźmierska-Jóźwiak

Kluczowe czynniki powodzenia fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Transakcje fuzji i przejęć (*mergers and acquisitions*, M&A) są sposobami na najbardziej spektakularne zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, dlatego też nieomal co dnia słyszymy o planowanym połączeniu czy próbie przejęcia. Takie działania nie są niczym nowym; przedsiębiorstwa na całym świecie łączą się, aby sprostać wymaganiom konkurencji. Intensyfikacja międzynarodowych fuzji i przejęć w ostatnich latach powiązana jest z toczącym się procesem globalizacji¹⁾.

Na świecie zaobserwowano okresowe nasilenia i spadki zainteresowania transakcjami M&A. W literaturze okresy te nazywane są falami fuzji i przejęć. Do tej pory możemy mówić o czterech rozpoczętych i zakończonych falach²⁾. Obecnie gospodarki wielu krajów przeżywają kolejny, piąty okres, który swym zasięgiem objął również nasz kraj.

Fuzje i przejęcia mogą być sposobem na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, ale mogą również przyczynić się do jego osłabienia czy upadku. Przeprowadzenie operacji przejęcia obarczone jest dużym ryzykiem niepowodzenia. Wynika to z faktu, że jest to operacja złożona, wieloetapowa, często niepowtarzalna. Szacuje się, że tylko jedna na pięć transakcji kończy się sukcesem. Często połączone firmy pozostają w tyle za średnią w branży, a co gorsze następuje spadek kursów ich akcji na giełdzie, co prowadzi do spadku wartości przedsiębiorstwa. Ogrom niepowodzeń na rynku fuzji i przejęć przedsiębiorstw nasuwają pytania: Dlaczego nie wszystkie transakcje się udają? Jakie czynniki zagrażają powodzeniu operacji? Czy sukces oznacza korzyść dla wszystkich uczestników transakcji czy tylko dla niektórych?

Przyczyny fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Od połowy lat 90. systematycznie rośnie liczba fuzji oraz przejęć przedsiębiorstw. Wartość transakcji w tej dziedzinie na całym świecie przekroczyła w 1996 roku po raz pierwszy bilion dolarów. W 1998 roku wyniosła ponad dwa biliony, a w 2000 doszła do rekordowego poziomu 3,5 biliona dolarów. Tendencja wzrostowa wyraźnie osłabła w ostatnim kwartale 2000 roku³⁾. Tak olbrzymia wartość transakcji dokonywanych na rynku kontroli przedsiębiorstw skłania do przyjrzenia się czynnikom, prowadzącym do łączenia się przedsiębiorstw. Najbardziej istotne z nich to⁴⁾:

- globalizacja, która nabrała wielkiego rozpędu po zakończeniu zimnej wojny i wprowadzeniu gospodarki rynkowej na nowe obszary;
- tworzenie na obszarze Unii Europejskiej prawdziwie jednolitego rynku i wprowadzenie euro, co doprowadzi do całkowitego zaniku granic narodowych, jeżeli chodzi o działalność gospodarczą;
- postęp techniczny, a zwłaszcza nowe możliwości powstające przez coraz szersze wykorzystanie internetu i innych środków telekomunikacji;

- wysokie kursy akcji, które wykorzystywane są do finansowania fuzji lub przejęć;
- upowszechnienie się filozofii, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie zysków akcjonariuszom. A skoro w niektórych przypadkach doszło już do wyczerpania potencjału, dalszej poprawy rentowności poszukuje się przez fuzje lub przejęcia;
- menedżerowie, przekonani o celowości tworzenia gigantów gospodarczych, mówią, że wynika ona z powstawania nowych wielkich rynków. Jeżeli na znaczeniu tracą granice narodowe, a terenem działalności jest wspólny rynek UE lub cały rynek światowy, to powstają idee tworzenia wielkich koncernów, zwłaszcza, gdy partnerzy do siebie pasują.

Najczęstsze przyczyny niepowodzeń

W większości przypadków za niepowodzenie transakcji odpowiedzialne są błędy popełnione jeszcze przed przejęciem, na przykład brak strategii przejęcia, zbyt optymistyczne szacowanie korzyści wynikających z synergii. Również złe przeprowadzenie transakcji może przyczynić się do jej porażki. Jeśli dochodzi przy tym do zderzenia różnych stylów zarządzania i metod produkcji, to zagrożenie może wzrosnąć. Szczególnie wyrazistym przykładem takiej sytuacji jest amerykańsko-szwedzki koncern farmaceutyczny Pharmacia&Upjohn (P&U). Powstał on w 1995 roku przez fuzję. Odrębne mentalności partnerów prowadziły od samego początku do poważnych napięć. Kierownictwo koncernu zlokalizowało swoją siedzibę na neutralnym terenie – w Londynie. Jednak Amerykanie i Szwedzi z najwyższych szczebli koncernu mieli problemy z porozumieniem się. Prezes P&U, Amerykanin John Zabriske działał w swoim dotychczasowym stylu: zaplanował twardą restrukturyzację bez porozumienia z innymi członkami zarządu. Wywołało to zaskoczenie i oburzenie menedżerów szwedzkich. W efekcie wielu z nich postanowiło odejść, a w styczniu 1997 r. do dymisji podał się także Zabriske⁵⁾.

Często za przyczyny niepowodzenia transakcji M&A podaje się niedopasowanie kulturowe łączących się firm. Tak było w przypadku fuzji z 1998 roku firm Daimler Benz i Chrysler. Daimler zapłacił za Chryslera, wówczas najbardziej wziętego producenta aut w USA, 36 mld USD⁶⁾. Mówiono, że jest to „fuzja równych sobie partnerów”, która połączyła firmę niemiecką, szczycącą się wysokim poziomem technicznym swoich produktów, z korporacją amerykańską, znaną głównie z umiejętnego marketingu. Oczekiwano dużej synergii oszczędności kosztów własnych; zamiast tego doszło do wydalania przez Daimlera lub odejścia na własną rękę prawie wszystkich amerykańskich menedżerów, natomiast Chrysler z pozycji najbardziej dochodowego producenta samochodów w USA przesunął się na pozycję największego generatora strat⁷⁾. W efekcie wartość rynkowa nowej organizacji spadła

o 60 mld USD. Spadek sprzedaży aut Chryslera spowodował ogromne straty, szacowane na drugą połowę roku 2000 na około 1 mld USD. Kłopoty DaimlerChrysler odbijają się na notowaniach akcji i niektórzy akcjonariusze oczekują, że niemiecki koncern odłączy się od Chryslera. Pod koniec 2000 roku za akcję DaimlerChrysler płacono 53 euro, to jest połowę tego, ile wynosiła wartość akcji Daimler-Benz w maju 1998 roku, gdy ogłoszono wiadomość o fuzji z Chryslerelem.

Kolejnym przykładem niepowodzenia na światowym rynku fuzji i przejęć była próba wejścia AT&T do branży telewizji kablowej. Amerykański koncern nabył w 1999 roku za sumę 90 mld USD firmy TCI oraz Mediaone. Głównym celem było poszerzenie zakresu usług oferowanych przez firmę. Koncern zamierzał przekonać klientów do kupowania całego pakietu usług telekomunikacyjnych, a tymczasem podstawowe usługi AT&T odnotowały spadek sprzedaży. Efektem transakcji był spadek kursu akcji i decyzja o podziale⁸⁾.

Przyczyny niepowodzeń fuzji i przejęć na świecie, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, poddawane były wielu badaniom. Pytania kierowane do kadry menedżerskiej, która miała wskazać główne czynniki decydujące, ich zdaniem, o sukcesie bądź porażce danej transakcji, z uzasadnieniem swojego zdania. Jedno z pierwszych takich badań zostało przeprowadzone przez Newboulda w roku 1970⁹⁾. Objęło ono menedżerów 38 spółek publicznych, które brały udział w transakcjach przejęcia w latach 1967–1968. W wyniku badania stwierdzono, że w przypadku 17 przedsiębiorstw po dwóch latach od fuzji czy przejęcia nie odnotowano żadnych korzystnych efektów, natomiast w 21 przypadkach nie oczekiwano żadnych dalszych korzyści w ciągu najbliższych pięciu lat. Inne badanie (Kitching, 1974) przeprowadzone wśród menedżerów wyższego szczebla wykazało, że aż 30% przejęć brytyjskich zakończyło się porażką, w 17% przypadków stwierdzono, że transakcja niewarta byłaby powtórzenia¹⁰⁾.

Czynniki niepowodzenia fuzji lub przejęć, najczęściej wskazywane w literaturze zarządzania, można ująć następująco:

- brak strategicznego planu fuzji lub przejęcia¹¹⁾,
- przeszacowanie wartości wynikających z synergii,
- zapłata zbyt wysokiej ceny za nabytą firmę,
- nieudolna integracja firm po dokonaniu przejęcia¹²⁾,
- nieuwzględnienie kosztów restrukturyzacji i integracji przejętej firmy,
- odmiennosc kulturowa łączących się przedsiębiorstw,
- niedostateczny potencjał menedżerski¹³⁾.

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają powyższe czynniki. Firma Coopers&Lybrand przebadła w 1992 roku brytyjskich menedżerów wyższego szczebla stu największych przedsiębiorstw. Ankietowani uznali, że 54% ogółu przejęć było nieudanych (badanie uwzględniało duże przejęcia, o wartości ponad 100 mln £, dokonane przez wielkie przedsiębiorstwa brytyjskie w okresie recesji końca lat 80. i początku lat 90.)¹⁴⁾.

Wyniki tych badań (tabela 1.) pokazały, że za najczęstsze przyczyny niepowodzeń uznano postawę kierownictwa przejmowanej firmy i różnice kulturowe (85% ankietowanych) oraz brak planów dotyczących integracji po przejęciu (80% odpowiedzi). W dalszej kolejności podawano brak wiedzy o branży lub przejmowanej firmie oraz złe zarządzanie firmą (po 45%). Najmniejszy wpływ na niepowodzenie fuzji i przejęcia ma, według ankietowanych, brak wcześniejszych doświadczeń w dziedzinie fuzji i przejęć (30%).

Jeżeli chodzi o wyniki badań dotyczące czynników sukcesu, ankietowani najczęściej wskazywali na opracowanie szczegółowych planów integracji i tempo ich wdrożenia (76%) oraz jasno określony cel przejęcia (76%). Następnie podawano dopasowanie kulturowe łączących się firm (59%). Mniej niż połowa badanych, za czynnik decydujący o sukcesie przejęć uznała dobrą współpracę z kierownictwem przejętej firmy (47%) oraz wiedzę na temat przejmowanej firmy i jej branży (41%).

Kluczowe czynniki powodzenia fuzji i przejęcia

Jedną z najczęściej cytowanych jest lista kluczowych czynników sukcesu fuzji i przejęć P. Druckera. Odnosi się ona przede wszystkim do samej integracji dwóch firm; jednak można ją odnieść do całego procesu. Według Druckera na powodzenie transakcji w największym stopniu wpływają¹⁵⁾:

- „wspólny rdzeń tożsamości” (*common core of unity*) łączących się przedsiębiorstw,
- wniesienie przez nabywającego kompetencji do firmy przejmowanej, a nie tylko czerpanie korzyści;
- respektowanie przez firmę przejmującą produktów, rynków i klientów firmy nabywanej;
- zapewnienie (w ciągu roku) nabytemu przedsiębiorstwu fachowego najwyższego kierownictwa;
- dokonanie przez firmę nabywającą kilku promocji i awansów pomiędzy przedsiębiorstwami.

Polemikę z P. Druckerem nawiązał J.F. Weston, twierdząc, że podobieństwo między przedsiębiorstwami jest istotne, ale istotniejsze jest posiadanie przez

Tab. 1. Najczęstsze przyczyny niepowodzeń i sukcesów przejęć na podstawie badania firmy Coopers & Lybrand (1993)

Przyczyny niepowodzenia	[%]	Przyczyny sukcesu	[%]
Postawa kierownictwa przejmowanej firmy oraz różnice kulturowe	85	Opracowanie szczegółowych planów integracji oraz tempo ich wdrożenia	76
Brak planów dotyczących integracji po przejęciu	80	Jasno określony cel przejęcia	76
Brak wiedzy o branży lub przejmowanej firmie	45	Dopasowanie kulturowe obu firm	59
Złe zarządzanie przejętą firmą	45	Dobra współpraca z kierownictwem przejętej firmy	47
Brak wcześniejszych doświadczeń w dziedzinie przejęć	30	Wiedza na temat przejmowanej firmy i jej branży	41

Źródło: S. SUDARSANAM, Fuzje..., op.cit., s. 235.

łączące się firmy komplementarnych zasobów i umiejętności. J.F. Weston uważa, że¹⁶⁾:

- należy upewnić się, że istnieje podobieństwo między przedsiębiorstwami, ale określenie przedmiotu podobieństwa nie powinno być zbyt restrykcyjne;
- połączenie dwóch spółek powoduje wstrząs i konieczność działań dostosowawczych, dlatego istotne jest położenie nacisku na zarządzanie i motywację kadry zarządzającej;
- ryzyko wynikające z myślenia życzeniowego (*wishful thinking*) jest szczególnie wysokie w wypadku fuzji i przejęć, powoduje to konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na cenę, po której transakcja jest realizowana.

Czynniki decydujące o powodzeniu transakcji, wskazywane przez innych autorów, w zasadzie pokrywają się z podanymi powyżej. Annette Schaefer uważa, że połączenie dwóch przedsiębiorstw może przebiegać pomyślnie tylko wtedy, gdy¹⁷⁾:

- istnieje silne przywództwo i określone są jasne cele,
- przedsiębiorstwa są gotowe do zmian,
- kierownictwo prowadzi szeroką i otwartą komunikację,
- pracownicy włączają się w proces zmian,
- działania (chodzi tu głównie o fazę integracji) są przeprowadzane szybko,
- zachowany jest realizm i powściągliwość w określaniu celów.

Argumenty A. Schaefer dotyczą głównie fazy integracji, jednak można je odnieść również do całego procesu transakcji.

Za obiegową prawdę uważa się, że lepsze wyniki daje przejęcie pokrewnej działalności niż obcej. Amerykańskie badania nad efektywnością potwierdzają tę tezę, natomiast brytyjskie zaprzeczają jej, wskazując, iż przejęcia firm o odmiennym rodzaju działalności dają lepsze wyniki¹⁸⁾.

M. Lewandowski stawia tezę, iż czynniki powodzenia tkwią nie tylko, a może nawet nie przede wszystkim w istnieniu takiej czy innej konkretnej strategii, lecz także w zarządzaniu procesem przejęcia, a następnie przejętym przedsiębiorstwem, niezależnie od jego charakteru branżowego¹⁹⁾. Wskazuje on, że przedstawienie syntetycznych czynników ryzyka dla każdego typu transakcji jest możliwe, natomiast trudna do stworzenia jest lista kluczowych czynników sukcesu adekwatna dla każdego typu połączenia. Sytuacja każdego inwestora jest bowiem diametralnie różna. Z tego względu powinno się dokonać podziału przejęć na²⁰⁾:

- **strategiczne**, których głównym celem jest poprawa pozycji konkurencyjnej oraz możliwość wzrostu i rozwoju łączących się przedsiębiorstw,
- **finansowe (okazyjne)**, których celem jest osiągnięcie krótkookresowej nadwyżki finansowej.

Wobec takiego podziału, kluczowe czynniki przejęcia strategicznego to²¹⁾:

- wynikanie fuzji i przejęć ze strategii przedsiębiorstwa,
- znalezienie odpowiedniego kandydata,
- wszechstronna i krytyczna analiza celu połączenia lub przejęcia,
- ostrożna wycena,
- zapewnienie wystarczającego potencjału menedżerskiego,
- właściwie przeprowadzona integracja.

Natomiast lista kluczowych czynników sukcesu dla przejęć finansowych wygląda następująco²²⁾:

- ostrożna wycena nabywanego przedsiębiorstwa,

- dokonanie transferu kompetencji,
- nacisk na innowacyjność strategii przejętych firm,
- nierozpoczynanie działań dopóki nie rozpozna się lidera w przejmowanej firmie,
- atrakcyjne bodźce materialne dla kierownictwa najwyższego szczebla,
- powiązanie bieżących wynagrodzeń ze zmianami w przepływach gotówki,
- szybkie i zdecydowane zmiany,
- wspieranie dynamicznych kontaktów między właścicielami a kierownictwem,
- posiadanie kompetencji w dziedzinie fuzji i przejęć.

Wśród przedstawionych czynników sukcesu przejęć strategicznych i finansowych można znaleźć nie tylko różnice, ale i podobieństwa. Różnice wynikają z różnego charakteru podmiotów biorących udział w transakcjach, natomiast podobieństwa z konieczności przestrzegania pewnych reguł, wynikających z samego procesu przejęcia, bez względu na specyfikę poszczególnych grup transakcji. W każdym przypadku wymagane są: znalezienie odpowiedniego kandydata do przejęcia, ostrożna jego wycena, a w kolejnej fazie przestrzeganie zasad zarządzania wartością w całym procesie przejęcia oraz odpowiednie zarządzanie i restrukturyzacja przejętego przedsiębiorstwa.

Bogna Kaźmierska-Jóźwiak

PRZYPISY

- 1) A. ZAORSKA, *Piąta fala. Strategiczne aspekty międzynarodowych fuzji i przejęć*, „MBA” 4/2001, s. 8.
- 2) www.value.hg.pl/lu00/lu00art.4.html
- 3) *Kolejny rekord w kupowaniu firm w 2000 roku*, „Zarządzanie na Świecie” 2001 nr 4.
- 4) *Przyczyny i skutki fuzjomani*, „Zarządzanie na Świecie” 1999 nr 3, *Rosnące wymagania wskutek globalizacji i fuzjomani*, „Zarządzanie na Świecie” 1999 nr 1.
- 5) *Większość fuzji nie spełnia oczekiwań*, „Zarządzanie na Świecie” 1998 nr 8, s. 30.
- 6) D. ŚWIĄTEK, A. KANIEWSKI, *Toksyczne partnerstwo*, „Businessman Magazine” 2001/02.
- 7) M. ARNDT, E. THORNTON, D. FOUST, *O niewypałach bez ogródek*, „Business Week/Polska” 2001/2 (107).
- 8) Tamże.
- 9) S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press, Warszawa 1998, s. 234.
- 10) Tamże, s. 234.
- 11) M. SIROWER, *The Synergy Trap. How Companies Lose the Acquisition Game*, The Free Press, New York 1997, s. 7-13.
- 12) T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997, s. 406-407; *Strategor, Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 227.
- 13) M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG Press, Warszawa 2000, s. 232-233.
- 14) Tamże, s. 235.
- 15) M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia w Polsce...*, op.cit., s. 234.
- 16) J.F. WESTON, *The Rules for Successful Mergers*, [w:] J.M. STERN, D.H. CHEW Jr, (red.), *The Revolution in Corporate Finance*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA) 1992, za M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia w Polsce...*, op.cit., s. 234.
- 17) *Większość fuzji nie spełnia oczekiwań*, „Zarządzanie na Świecie” 1998 nr 8, s. 29-30, na podstawie A. SCHAEFER, *Risiken und Nebenwirkungen*, „Manager Magazine” 1998 nr 6.
- 18) J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 206.
- 19) Tamże, s. 236.
- 20) *Strategor, Zarządzanie firmą...*, op.cit., s. 210, M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia w Polsce...*, op.cit., s. 236. *Strategor* dokonuje podziału na akwizycje strategiczne i okazyjne, zaś Lewandowski na strategiczne i finansowe.
- 21) M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia w Polsce...*, op.cit., s. 237.
- 22) Tamże, s. 238.

Marian Mroziowski

Narodowe style zarządzania

Od połowy lat pięćdziesiątych minionego stulecia trwa zainteresowanie badaniem stylów zarządzania przedsiębiorstwem, które coraz rzadziej utożsamiane są w teorii zarządzania ze stylami kierowania. Wynika to z uznania faktu, że kierowanie odnosi się do ludzi, a zarządzanie do organizacji ujętej w aspekcie rzeczowym. W takim ujęciu problemu styl kierowania byłby kategorią podrzędną w stosunku do stylu zarządzania, ale też jego uzupełnieniem i niezbędnym składnikiem. Obie kategorie łączy posiadanie wspólnych właściwości, które wyszczególnił A.L. Kroeber [12, s. 16]. Wskazał on, że styl jest czymś charakterystycznym, wyróżniającym, odnoszącym się do sposobu budowania serii określonych wzorców zachowań. Ustalenie determinantów powodujących charakterystyczne, wyróżniające się techniki zachowania menedżerów i kierowników są podstawowym przedmiotem badań, w tym również na gruncie zarządzania międzykulturowego. Koncentruje się ono na wyselekcjonowaniu specyficznych cech poszczególnych kultur narodowych, cech narodowych, które mogą wywierać wpływ na sposób i skuteczność prowadzenia biznesu.

Badania potwierdzają wpływ cech narodowych na postawy menedżerów, ich umiejętności prowadzenia biznesu (negocjacji) i wzajemne do siebie nastawienia. Jak zauważa J. Penc [10, s. 88], kultura narodu determinuje system nadrzędnych wartości, sposób zachowania (np.: dominacja woli, intelektu, uczuciowości, spontaniczności, rozważli, podporządkowania, niezależności, indywidualności itp.), status społeczny, tolerancję dla odmiennych poglądów, nastawienie do zadań itp. Kultura narodu sprawia więc, że menedżerowie, w zależności od narodowości, prezentują różne sposoby bycia i zachowania się w organizacji, w tym pełnienia ról kierowniczych oraz prowadzenia przedsiębiorstwa.

Dlatego też rozszerza się zainteresowanie badaniem narodowych stylów zarządzania bądź kierowania. Pod nazwą „narodowy styl zarządzania” J.K. Solarz [12, s. 16] umieszcza stan tożsamości narodowej i kultury pracy przejawiający się w odrębności stosowanej przez poszczególne państwa i ich instytucje społeczne technologii zarządzania w trakcie zbiorowej, społecznej odpowiedzi na wyzwania rozwojowe ich ekonomik.

Przedstawiona interpretacja zarządzania w skali makroekonomicznej mieści się w perspektywie poznawczej podanej przez Petera Druckera w 1969 r. na 15. Światowym Kongresie Nauk Zarządzania w Tokio; stwierdził on wówczas: „Rozwój ekonomiczny i społeczny jest rezultatem zarządzania. Można powiedzieć bez zbytniego uproszczenia, że nie ma krajów słabo rozwiniętych, są tylko kraje słabo zarządzane” [cyt. za: 11, s. 16].

Tożsamość narodową w sferze zarządzania J.K. Solarz [12, s. 21] interpretuje jako stan świadomości, wyczuwanie znaczenia społecznego poszczególnych ele-

mentów systemu zarządzania, spójność ról społecznych ustroju instytucjonalnego danego społeczeństwa, zespołu nie pisanych reguł stosunków międzyludzkich i systemu wartości charakterystycznych dla danej kultury narodowej/państwowej.

Interpretacja narodowego stylu kierowania przedstawiana przez J. K. Solarza obejmuje szerszy aspekt zarządzania niż zarządzanie międzykulturowe. Zdaniem N. Adler [podaję za: 17, s. 595] zarządzanie międzykulturowe opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na normy i wartości, postawy i schematy zachowań uczestników organizacji. W takim ujęciu narodowe style kierowania wyodrębnione byłyby tylko w aspekcie kultury pracy i techniki zarządzania.

Normy i wartości poszczególnych kultur narodowych różnią się między sobą. Jako jeden z czynników makrootoczenia przedsiębiorstwa oddziałują więc na praktykę zarządzania, nadając jej swoisty styl w wymiarze makro- i mikroekonomicznym.

Holenderski socjolog G. Hofstede dokonał analizy wpływu norm i wartości funkcjonujących w kulturach narodowych na zarządzanie w kontekście czterech wymiarów kultury ¹⁾:

- dystansu hierarchicznego,
- oznak indywidualizmu,
- faworyzowania męskości,
- dążenia do ograniczenia niepewności.

Zestawienie ilościowe różnic mentalnościowych według wyżej wymienionych wymiarów kultury w wybranych krajach przedstawia tabela 1.

Społeczeństwa w relacji: indywidualizm – kolektywizm cechują się zróżnicowanym podejściem do roli jednostki w życiu zbiorowości. Społeczeństwo indywidualistyczne (m.in. północnoamerykańskie) to takie, w którym każdy człowiek żyje przede wszystkim dla siebie i powinien sam sobie radzić, dbać o dobro własne i swojej rodziny. Filozofia organizacji opiera się na inicjatywie i przedsiębiorczości. Pracownicy awansowani są na podstawie kryterium osiągnięć i wyników indywidualnych; na wyższe stanowiska poszukuje się raczej odpowiednich kandydatów na zewnętrznym rynku pracy, poza organizacją. Dominują indywidualne decyzje i odpowiedzialność. Systemy wynagradzania ukierunkowane są na motywowanie poszczególnych pracowników do większego wysiłku i zaangażowania.

Indywidualizm cechuje przede wszystkim kraje uprzemysłowione.

W społeczeństwie kolektywnym jednostka silnie identyfikuje się ze społeczeństwem jako całością i mniej koncentruje się na samej sobie. Filozofia organizacji opiera się na wartościach i zasadach moralnych. Pracowników awansuje się ze względu na staż i zaangażowanie; rzadko zatrudnia się na wyższe stanowiska ludzi spoza organizacji. Dominują decyzje kolektywne oparte na *consensusie*. Występuje ono szczególnie w społeczeństwach jednorodnych pod względem



narodowościowym (np. społeczeństwo japońskie, Afryka, Chiny). Przedsiębiorstwo pełni rolę „rozszerzonej rodziny”, która chroni jednostki w zamian za lojalność.

Opierając się na wymiarze kultury, jakim jest dystans władzy, można wyróżnić grupy społeczeństw charakteryzujących się małym bądź dużym dystansem władzy. Społeczeństwa o dużym dystansie władzy (np. kraje Ameryki Łacińskiej, Rosja, Chiny, a w Europie – Francja) uważają hierarchię społeczną za naturalną i aprobuja brak równości między ludźmi. W takim społeczeństwie zarządzanie jest z reguły scentralizowane, przełożeni zachowują duży dystans wobec podwładnych, dominuje też szczegółowa kontrola zewnętrzna i nadzór. W społeczeństwach o małym dystansie władzy sposób organizacji procesu zarządzania jest odmienny i cechuje się stosowaniem przede wszystkim „miękkich” metod kierowania. Szczególnie małym dystansem władzy charakteryzują się kultury: austriacka, izraelska, duńska, niemiecka, holenderska, angielska i północnoamerykańska.

Wymiar kultury – stopień unikania niepewności – jest wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany, sytuacje nowe i trudne do przewidzenia.

Społeczeństwa o dużym stopniu unikania niepewności (np. niektóre kraje Ameryki Łacińskiej, Malezja, kraje wysoko uprzemysłowione, jak np. Francja, Hiszpania) cechują się lękiem przed przyszłością, która jest niepewna, która może przynieść zagrożenia. Członkowie takiej społeczności starają się przewidzieć zagrożenia i przygotować się na nie. W sferze zarządzania objawia się to formalizacją, biurokracją i standaryzacją, a także większą liczbą zachowań rytualnych (uroczystości, zebrań, apeli itp.).

W społeczeństwach o małym stopniu unikania niepewności (np. Izrael, Austria, Dania, a szczególnie Singapur) niespodziewane wydarzenia przyjmowane są bez obaw i nie ma zapotrzebowania na „zabezpieczenie” się przed przyszłością, która postrzegana jest optymistycznie. W dziedzinie zarządzania występuje większa swoboda zachowań pracowniczych w sferze organizacji czasu pracy, sposobów wykonywania zadania, mniej też jest zachowań rytualnych, jak i formalnych przepisów.

W relacji męskość – kobiecość, w kontekście kultur narodowych, męskość kultury oznacza, że dominują w niej takie cechy, jak: aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację, konkurencję i zdobywanie (np. Japonia, Austria, Wenezuela). Kobiecość kultury cechuje: łagodność zachowań, opiekuńczość i współczucie. Relacje międzyludzkie nastawione są na współpracę i wzajemną pomoc (np. kultury: szwedzka, norweska, duńska i holenderska).

Richard R. Gesteland [4, s. 18–19], autor książki *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, kultury światowe dzieli na dwie duże grupy: kultury protransakcyjne i kultury propartnerskie, które dominują w świecie. Wyniki Gestelanda są zbieżne z osiągnięciami Hofstede.

Podstawowy podział kultur światowych przedstawia tabela 2.

Kultury protransakcyjne cechuje otwartość na robienie interesów z obcymi, co skutkuje mniej sformalizowanym podejściem do biznesu i kierowania ludźmi.

Kultury propartnerskie są skoncentrowane przede wszystkim na więziach międzyludzkich. Biznesmeni załatwiają swoje sprawy wykorzystując skomplikowa-

Tab. 1. Różnice mentalnościowe między krajami i regionami świata

	Dystans hierarchiczny	Oznaki indywidualizmu	Faworyzowanie męskości	Dążenie do ograniczenia niepewności
Afryka Zachodnia	77	20	46	54
Brazylia	69	38	49	76
Chiny	80	15	55	40
Egipt	70	25	45	80
Francja	68	71	43	86
Hiszpania	57	51	42	86
Holandia	38	80	14	53
Japonia	54	46	95	92
Niemcy	35	67	66	65
Rosja	95	47	40	75
Singapur	74	20	48	8
USA	40	91	62	46
Wielka Brytania	35	89	66	35
Włochy	50	76	70	75

Źródło: opracowano na podstawie: [16, s. 36].

na sieć kontaktów osobistych w celu poznania przyszłych, a dotychczas obcych partnerów. Zaufaniem darzą przede wszystkim członków rodzin bądź sprawdzonych przyjaciół. W kierowaniu objawia się to opiekuńczością wobec bliskich współpracowników.

Różnice kulturowe w ujęciu narodowym opracowała także E. Marx – autorka książki *Przetłumaczenie szoku kulturowego*. Analizę kultur E. Marx [7, s. 80] przeprowadziła w trzech wymiarach: orientacji na ludzi czy na zadania, z punktu widzenia stylu komunikowania się i ze względu na przestrzeganie ważności struktur bądź elastyczności interpersonalnej.

Zachodnie kultury [7, s. 82] generalnie zorientowane są na zadania w porównaniu z krajami Azji czy Ameryki Południowej, w których dominuje także kolektywizm. Kultury indywidualistyczne dominujące w Ameryce Północnej i Europie Zachodniej mają tendencje do kategoryzacji i koncentrowania się na poszczególnych zadaniach [7, s. 84].

Elisabeth Marx [7, s. 90–91], na podstawie stosowanych stylów komunikacji i prezentacji wyróżnia dwie przeciwstawne sobie grupy kultur narodowych. Dla przedstawicieli Europy Zachodniej i krajów Ameryki Łacińskiej naturalna jest ekspresja emocjonalna, podczas gdy w krajach azjatyckich, takich jak Japonia czy Chiny, jest ona traktowana jako coś, czego nie można tolerować i przez co traci się szacunek.

Charakterystykę kultur, ze względu na specyfikę zachowania się członków organizacji biznesowych w kontekście ważności struktur bądź elastyczności działania, zawiera tabela 3. Obejmuje ona kultury podstawowych partnerów biznesowych Polski z takich państw, jak: Niemcy, Francja, Wielka Brytania, USA.

Na podstawie charakterystycznych cech wybranych kultur przedstawionych w powyższej tabeli możemy stwierdzić, że w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych dominuje kapitalizm „manchesterski” [8, s. 34] odróżniający się od klimatu pracy Francji i Niemiec przede wszystkim sztywną hierarchią, ograniczonym zakresem otwartych rozmów z pracownikami i słabo rozwiniętą pracą zespołową.

Obserwuje się jednak w USA próby łagodzenia stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwach przez wprowadzanie programów etycznych. Impulsem do ich

wdrażania okazała się reforma amerykańskiego prawa karnego [15, s. 34] wprowadzona w 1991 r. [*Federal Sentencing Guidelines*]. Umożliwia ona karanie wszelkiego rodzaju organizacji, w tym przedsiębiorstw, za naruszenie prawa przez ich członków. Do okoliczności łagodzących uwzględnianych przez sądy należą m.in. programy i struktury, które pomagają w zapobieganiu i wykrywaniu ewentualnych naruszeń prawa. W 2000 roku ok. 40% z tysiąca największych przedsiębiorstw amerykańskich wprowadziło programy etyczne [15, s. 35].

W zakresie wdrażania odpowiedzialności etycznej w systemie gospodarki rynkowej Amerykanie wyżej cenią inicjatywę prywatną [15, s. 36] niż Niemcy bądź Francuzi, którzy pozostawiają tę funkcję raczej państwu. W Stanach Zjednoczonych liczne są więc fundacje finansowane przez przedsiębiorstwa, które zajmują się wspieraniem inicjatyw społecznych i kulturalnych.

Specyficzną cechą niemieckich menedżerów jest posiadanie przez nich poczucia powołania do roli (służby) i paternalistyczne oddanie idei powodzenia własnego kraju [10, s. 89]. Ich wysoki społeczny prestiż wynika z postrzegania menedżerów jako specjalistów wnoszących wkład w dzieło umocnienia państwa.

Z badań przeprowadzonych w Polsce na początku lat 90. ubiegłego stulecia [5] wynikało, że wielu ankietowanych postrzegało menedżerów jako ludzi nieetycznych, goniących za każdą formą zysku, zamieszanych w najrozmaitsze afery. Badania dotyczące postaw polskich menedżerów wskazywały, że większość z nich charakteryzował tzw. syndrom Jagiełły, tj. poprzestanie na jednym dużym osiągnięciu i niezdolność do powiększania go przez kolejne szybkie i zdecydowane działania. Powtórzenie badań po kilku latach wykazały, że prawie 60 proc. Polaków stwierdziło, że menedżerowie są forpocztą postępu i rozwoju; menedżerowie wyzbyli się także syndromu Jagiełły.

Kolejne badania polskich menedżerów, obejmujące ich zachowania wobec zarządzania przedsiębiorstwem i kierowania ludźmi, informowały, że dążenie do długoterminowego rozwoju przedsiębiorstw przejawiało 92 proc. ankietowanych w 1997 r. menedżerów [14]. Badania te wykazały także, że menedżerowie koncentrowali się na podwyższeniu jakości wyrobów (87 proc.), zachowując postawę kooperacyjną wobec konkurentów (50 proc.), a także decydując się na równomierne działanie na rynku globalnym i lokalnym (po 50 proc.). W tym też okresie polscy menedżerowie w zakresie kierowania ludźmi częściej podejmowali decyzje jednoosobowo (51 proc.) bądź też skupiali decyzje w grupie kierowniczej (62 proc.). Włączanie pracowników w proces zarządzania firmą stosowało 38 proc. menedżerów; byli oni jednak w większości zwolennikami tezy, że gorszego pracownika trzeba przede wszystkim szkolić. W zdecydowanej większości menedżerowie propagowali w przedsiębiorstwie postawy integracyjne (75 proc.) przy stosowaniu różnicowania płac tak, aby wyróżnić najlepszych pracowników (92 proc.).

Badania dotyczące cech i umiejętności polskich menedżerów [10, s. 91] wykazały natomiast, że można ich opisać jako ludzi charakteryzujących się:

- niechęcią do brania odpowiedzialności,
- powolnością w podejmowaniu decyzji,

Tab. 2. „Wielki podział” kultur R. Gestelanda

Rodzaj kultury	Kraje i regiony świata
protransakcyjna	skandynawskie i germańskie kraje europejskie; USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia
umiarkowanie protransakcyjna	Wielka Brytania, RPA, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong i Singapur
propartnerska	świat arabski, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 19].



Tab. 3. Charakterystyka wybranych kultur narodowych ze względu na specyfikę zachowania się członków organizacji gospodarczych

Lp.	Wymiary kultury	Niemcy	Francja	Wielka Brytania	USA
1	Atmosfera pracy	<ul style="list-style-type: none"> ● pracownicy lubią mieć jasny opis swojej funkcji, ale wolą ją wykonywać samodzielnie; ● podejście do pracy zadaniowe, dobrze zorganizowane, nieelastyczne, ukierunkowane na profesjonalną i techniczną doskonałość; ● punktualność jest wysoko ceniona; praca poza godzinami pracy postrzegana jest jako brak dobrej organizacji pracy; ● praca uważana jest za rzecz ważną i długoterminową 	<ul style="list-style-type: none"> ● elastyczne, dynamiczne i innowacyjne podejście do zadań; ● Francuzi wykazują szczególne upodobania do nowinek technicznych; ● ceniona jest punktualność, ale tolerowane są kilkunastominutowe spóźnienia; ● profesjonalizm jest ceniony, ale pracoholizm jest oceniany negatywnie; ● dzień roboczy jest stosunkowo długi (z powodu przerwy na lunch) 	<ul style="list-style-type: none"> ● dominuje postawa pragmatyczna i elastyczna; ● klasy wyższe oddzielone są od klas pracujących; ● nie zawsze są szczegółowe opisy stanowisk pracy; ● nacisk na krótkotrwałe efekty; planowanie czasu jest elastyczne; ● pozytywnie postrzegany jest pracoholizm; ● życie prywatne przeplatane jest sprawami zawodowymi; ● pracownicy traktują swoją pracę w kategoriach krótkoterminowych 	<ul style="list-style-type: none"> ● zwraca się uwagę na indywidualne osiągnięcia i zasługi; ● powszechne jest „planowanie czasu”; ● dobrze postrzegane jest dłuższe przesiadywanie w pracy; ● kierownicy często nie posiadają długookresowej perspektywy; ● śniadania i lunchy biznesowe wskazują na wykorzystywanie każdego czasu na omawianie interesów
2	Komunikacja interpersonalna	<ul style="list-style-type: none"> ● kontakty osobiste sformalizowane, obowiązuje forma „Pan”; ● ton rozmów poważny i raczej bezpośredni; ● spotkania mają formalny układ i dotyczą konkretnych; ● występuje szacunek i podporządkowanie władzy; ● zawsze oczekiwane są uprzejmość i dobre maniery 	<ul style="list-style-type: none"> ● komunikacja jest stosunkowo formalna (nie używa się imion zwłaszcza w stosunku do szefa); ● ceni się intelekt, wyrafinowanie i elokwencję; ● priorytetem jest nawiązanie dobrego kontaktu, dopiero potem można przejść do realizacji zadań; ● spotkania polegają na dyskusjach i wyciąganiu wniosków; ● władza oparta na kompetencjach cieszy się dużym szacunkiem 	<ul style="list-style-type: none"> ● komunikacja jest z reguły nieformalna na niższych szczeblach zarządzania; ● kultura stosunków międzyludzkich jest zabarwiona dużym poczuciem humoru; ● komunikacja nie jest bezpośrednia, ale często funkcjonują płaskie struktury hierarchii; ● uprzejmość jest rzeczą ważną; ● do pewnego stopnia ceniona jest ekscentryczność 	<ul style="list-style-type: none"> ● komunikacja jest dość nieformalna; ● język biznesu jest bezpośredni i charakteryzuje go koncentracja na faktach i dobra ich prezentacja; ● pozytywne podejście do spraw oraz ukierunkowanie na zadania; ● mile widziane są nowe pomysły i pracownicy są zachęceni do stosowania niekonwencjonalnego podejścia
3	Struktura organizacyjna oraz przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> ● ważne decyzje podejmuje wybrane zarządy; ● przywódcy są szanowani ze względu na wiedzę techniczną i profesjonalną; ● duże znaczenie ma dobre wykształcenie oraz używanie tytułów naukowych; ● nie ma dominującej elity władzy; ● ubranie do pracy jest stosunkowo formalne (niekoniecznie garnitur); ● pracownicy silnie identyfikują się ze swoją firmą i zawodem 	<ul style="list-style-type: none"> ● elity utrzymują ścisłe kontakty; ● tolerowane jest przywództwo autorytarne; ● menedżerowie zajmujący wysokie stanowiska kierownicze cieszą się dużym szacunkiem; ● często wykorzystywane są w kierowaniu takie metody, jak burza mózgów i dyskusje; ● oczekuje się dłuższego wiązania się pracowników z firmą; ● ubranie formalne często modne i eleganckie 	<ul style="list-style-type: none"> ● przywództwo jest ukierunkowane na pracę zespołową i nie jest autorytarne; ● kładzie się nacisk na „miękkie” elementy zarządzania i przewodzenia w pracy zespołowej; ● księgowi odgrywają ważną rolę, stąd też formalizacja decyzji ekonomicznych; ● obowiązują w pracy garnitury, najlepiej szyte na miarę 	<ul style="list-style-type: none"> ● preferowana jest płaska struktura z poszanowaniem dominującej roli przełożonego; ● Amerykanie lubią zdecydowanych przywódców; ● istnieje niewielka elita biznesu, która utrzymuje ze sobą sieci kontaktów; ● wysokość zarobków nie jest tajemnicą i można o nich dyskutować w przeciwieństwie do krajów europejskich; ● ubranie jest formalne w trakcie spotkań biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7, s. 121–137].

- sporą emocjonalnością w stosunkach międzyludzkich,
- brakiem ducha innowacyjności,
- małą elastycznością w działaniu,
- preferowaniem poczucia bezpieczeństwa,
- stosunkowo małą efektywnością działania.

Wykazane słabości polskich menedżerów równoważone są przez wysoką inteligencję, kreatywność, zdolność do adaptowania nowych metod i technik zarządzania oraz chęć uczenia się nowego.

W literaturze zarządzania powszechność zdobyto porównywanie japońskiego i amerykańskiego stylu zarządzania jako dwóch przeciwstawnych modeli prowadzenia biznesu. Przyczyną zróżnicowania tych stylów jest sposób kierowania ludźmi wynikający z funkcjonowania odmiennych systemów kulturowych w Japonii i Stanach Zjednoczonych. Na wytworzenie się dychotomii kulturowej miały wpływ odmienne czynniki historyczne, religijne, ludnościowe, przyrodnicze.

Japonia jest państwem charakteryzującym się historią sięgającą ponad dwa tysiące lat (od początku naszej ery państwo zwane Yamato); ponadtysiącletnią tradycją cesarstwa (od XII wieku; od 1947 r. monarchia konstytucyjna); dominacją konfucjańskiej doktryny filozoficznej i społeczno-etycznej; lokalizacją na archipelagu, która ograniczała wymianę doświadczeń gospodarczych, społecznych i migrację ludności.

Rozwój Japonii (od początku XVII w. do połowy XIX w.) w dużej izolacji od wpływu innych kultur i narodów, a także w trudnych warunkach przyrodniczych doprowadził do ukształtowania się społeczeństwa, które charakteryzuje:

- jednorodność pod względem narodowościowym i religijnym (*shintozm*);
- obyczajowość oparta na etyce konfucjańskiej, w której dużą wagę poświęca się doskonaleniu osobowości, zasad współżycia ludzi i sposobów rządzenia, a także poszanowaniu starszeństwa;
- zespołowość działania, pracowitość i skromność; cechy te wynikały m.in. z kultury uprawy ryżu, która wymaga grupowego działania i wszechstronnych umiejętności;
- odpowiedzialność starszeństwa za los podopiecznych; władca powinien być człowiekiem szlachetnym [6, s. 115–116], posiadającym podstawową cnotę, jaką jest cnota humanitarnej, czyli *zen*; to cnota właściwego stosunku do drugiego człowieka; „człowiek szlachetny” nie jest kategorią klasową, lecz moralną i może nim być każdy, niezależnie od urodzenia, jeżeli tylko posiadzie wymagane cnoty.

Popularny slogan japońskiego modernizmu „japoński duch, zachodnia nauka” [2, s. 478] ugruntowany został na gruncie religijnym; o wartości człowieka według *shintozmu* [2, s. 499] decyduje jego wola współdziałania z grupą – do której przynależy on w podobny sposób, jak pszczoła do roju – oraz zdolność wypełniania niezliczonych obowiązków wobec cesarza i ojczyzny, rodziców, nauczycieli i krewnych, przodków, przełożonych i własnego imienia. Synowie Japonii – jak nauczał *tennoizm*²⁾ [2, s. 497] – to naród wybrany, boski i bliski bogom i jako taki obciążony misją budowania świata, misją porządkowania swojego środowiska.

Szintoizm zatem, według A. Flisa, głosząc tezę, iż każdy wyspiarz uwikłany jest w dzieło tworzenia świata, wpajał Japończykom nawyki samozaparcia i autodyscypliny, inaczej mówiąc – etykę kolektywistycznego aktywizmu.

Wyżej wymienione kulturowe cechy społeczeństwa japońskiego wpłynęły na ukształtowanie się „japońskiego stylu zarządzania”, który uwzględnia w praktyce zarządzania niżej wymienione specyficzne zasady [1, s. 25–26; 13, s. 37; 9, s. 9–19]:

- przedsiębiorstwo japońskie jest członkiem większej wspólnoty interesów, w skład której wchodzi: pracownicy, dyrekcja, bank przedsiębiorstwa, ważniejsi klienci;
- mniejszą wagę firmy japońskie przywiązują do zysku, większą wagę do rozwoju przedsiębiorstwa, do tworzenia długookresowych perspektyw rozwoju dla członków wspólnoty interesów;
- pierwszeństwo w awansowaniu mają pracownicy przedsiębiorstwa;
- podział na pracowników umysłowych i fizycznych nie jest związany z treścią wykonywanej pracy, lecz jest on odbiciem osiągniętego poziomu wykształcenia. Pracownicy z wyższym wykształceniem to trzon kadrowy, a pracownicy z niższym wykształceniem tworzą grupę robotników; nie ma jednak różnicy między początkowym wynagrodzeniem pracownika fizycznego i umysłowego w tym samym przedsiębiorstwie;
- kierownicy średniego szczebla zarządzania sprawują opiekę nad zatrudnionymi nowymi pracownikami;
- japoński system awansowania oparty jest na starszeństwie wynikającym ze stażu pracy i wieku pracownika. Każdy po przepracowaniu wymaganej liczby lat powinien być awansowany na stanowisko wyższe w hierarchii w pionie kadrowym lub robotniczym. Do pozycji prezesa korporacji, nowo przyjęty pracownik ma od 25 do 35 szczebli awansowych; na szczeblach robotniczych funkcjonują cztery szczeble awansowe, które robotnik może pokonać w ciągu 25 lat pracy. Zróżnicowanie płac pomiędzy robotnikami pojawia się po 10 latach pracy; przestrzega się zasady, aby zarobki na wyższych stanowiskach robotniczych były także wyższe od wynagrodzeń robotników pracujących na niższych stanowiskach. Od połowy lat 80. obserwuje się wzrost udziału w decyzjach dotyczących wzrostu wynagrodzenia takiego czynnika, jak umiejętności i osiągnięte wyniki;
- funkcjonuje system spłaszczania zarobków w przedsiębiorstwie w stosunku do wynagrodzeń w innych systemach gospodarczych. Dyrektor przedsiębiorstwa japońskiego zarabia średnio cztery do sześciu razy więcej niż niewykwalifikowany robotnik w tym samym wieku (w Europie i USA różnica może być dziesięciokrotna). Spłaszczenie płac w przedsiębiorstwach japońskich powodowane jest także dodatkami m.in. za wyniki w pracy, za indywidualne kwalifikacje, na utrzymanie rodziny; dodatki rodzinne nie są sztywne i zmieniają się wraz z kosztami utrzymania oraz kosztami doskonalenia i kształcenia się pracownika;
- stosuje się rotację na stanowiskach pracy w celu doskonalenia pracowników i umożliwienia im poznania systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa z punk-

tu widzenia różnych stanowisk pracy, co ostatecznie przyzwyczajają pracowników do pracy zespołowej, odpowiedzialności i udziału w procesie decyzyjnym;

- proces podejmowania decyzji odbywa się „od dołu do góry”, czyli od pracowników wykonawczych aż do kadry kierowniczej, co umożliwia sprawne wprowadzanie innowacji;
- funkcjonuje w przedsiębiorstwach filozofia dożywotniego zatrudniania swoich pracowników, co powoduje, że interesy pracowników są ściśle sprzężone z interesami przedsiębiorstwa. Pracownicy wiedzą, że wyższe wynagrodzenie mogą osiągnąć dzięki uzyskaniu wyższych wyników niż konkurencja, co mobilizuje ich do wydajnej i kreatywnej pracy. Mają jednak świadomość, że nie będą zwolnieni nawet w przypadku poważnych kłopotów finansowych przedsiębiorstwa. W takich sytuacjach obniżane są wynagrodzenia poczynając od kierowników;
- w japońskim modelu stosunków pracy funkcjonują związki zakładowe w odróżnieniu od zawodowych. Związki zakładowe współpracują z kierownictwem, gdyż mają te same cele: osiąganie zysków bądź utrzymanie przedsiębiorstwa w trudnych gospodarczo okresach.

W japońskim stylu zarządzania stosowane są także praktyki zarządzania takie, jak:

- podejmowanie decyzji w drodze konsultacji,
- działanie kół jakości,
- socjalizacja,
- utrzymywanie bliskich i harmonijnych kontaktów między przełożonymi i podwładnymi,
- sprawowanie przez przedsiębiorstwo opieki społecznej nad pracownikami.

Zrealizowanie wymienionych zasad japońskiego stylu zarządzania związane jest jednak z funkcjonowaniem dość różnych sposobów formalizacji oraz uzależniania pracownika od losu przedsiębiorstwa. Pracownik, który chciałby rozstać się ze swoim przedsiębiorstwem, musi się liczyć z pogorszeniem dotychczasowych warunków życia pod względem materialnym, społecznym, zawodowym i prestiżowym. W nowym miejscu pracy musi pogodzić się z zatrudnieniem na najniższym stanowisku w hierarchii służbowej i z niższym wynagrodzeniem. Rodzi to dążenie do ograniczenia niepewności, która jest bardzo wysoka (92 pkt; patrz: tab.1).

Japoński styl kierowania oprócz wskazanych negatywnych skutków w wymiarze indywidualnym generuje także ujemne skutki gospodarcze w skali makroekonomicznej, na które wskazał R.J. Samuelson analizując przyczyny głębokiego kryzysu gospodarki światowej z przełomu wieków, w tym kryzysu gospodarczego w Japonii. Samuelson za główne determinanty japońskiej recesji gospodarczej uznaje [11, s. 89]:

- powolne zmiany sposobów gospodarowania w Japonii wynikające z ochronnej funkcji państwa wobec takich sektorów, jak: budownictwo, rolnictwo i drobny handel,
- dominujący system pracy grupowej, który powodował małą mobilność ludzi, wywołaną niechęcią pracodawców do zwolnień,
- funkcjonowanie *keiretsu*, czyli grupy powiązanych ze sobą banków i przedsiębiorstw oraz bliskie powiązania świata biznesu z rządem. Taka lojalność grupo-

wa, według Samuelsona, udaremnia zmiany rynkowe.

Amerykański styl zarządzania [1, s. 26] ukształtował się pod wpływem modelu kulturowego, który jest przeciwieństwem modelu japońskiego. Powodem tak zasadniczego zróżnicowania jest odmienna historia Stanów Zjednoczonych. W stosunku do Japonii jest to państwo bardzo młode, ze społeczeństwem wielonarodowym³⁾, wieloreligijnym, wielokulturowym i z wieloletnią imigracją rocznie⁴⁾.

Spółeczeństwo amerykańskie kształtowało się w warunkach zdobywania i kolonizowania coraz to nowych obszarów. Zwycięzcami w takich sytuacjach byli ludzie odważni, przedsiębiorczy i samodzielni w działaniu. Postawy apodyktyczne i indywidualistyczne Amerykanów kształtowały się także w stosowanym systemie niewolnictwa zniesionego formalnie w 1863 r. przez prezydenta Abrahama Lincolna.

Specyficzne cechy Amerykanów, wynikające przede wszystkim z uwarunkowań historycznych i narodowych, spowodowały, że w „amerykańskim stylu zarządzania” dominuje indywidualizm w zakresie podejmowania decyzji i odpowiedzialności, co rzutuje na sposób kierowania ludźmi w przedsiębiorstwach. Przełożeni utrzymują kontraktowe stosunki z podwładnymi, którzy są zatrudniani na określony czas. Zarządzanie orientuje się na zysk; liczą się szczególnie osiągnięcia. Kariera pracowników zgodna ze specjalizacją; dysponują oni fragmentarycznym obrazem przedsiębiorstwa. Interes przedsiębiorstwa nie pokrywa się z interesem pracownika. Przedsiębiorstwo nie daje opieki pracownikom, liczą się dochody. Amerykanie ceniąc sukces osobisty, łatwo przechodzą z jednej firmy do drugiej w poszukiwaniu korzystniejszych warunków pracy.

Pracownicy w słabym stopniu partycypują w podejmowaniu decyzji, które są podejmowane „z góry do dołu”. Delegowanie uprawnień jest rozpowszechnione.

Amerykański styl kierowania często jest utożsamiany z zachodnim stylem w opozycji do japońskiego, wschodniego, bądź też azjatyckiego stylu kierowania.

W aspekcie funkcjonowania trzech globalnych ośrodków cywilizacyjnych współczesnego świata [3, s. 15] tj.: Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych Ameryki razem z Kanadą oraz Japonii wraz z rozszerzającą się grupą szybko uprzemysławiających się państw Dalekiego Wschodu, można mówić o tendencjach do ukształtowania się trzech multinarodowych stylów zarządzania:

- anglosaskiego stylu zarządzania dotyczącego: Anglików, Amerykanów, Australijczyków, Kanadyjczyków, Nowozelandczyków i innych narodów pochodzenia angielskiego;
- europejskiego stylu zarządzania obejmującego kontynentalne kraje należące do Unii Europejskiej, które są zdominowane wpływami krajów niemieckojęzycznych i ideologii socjaldemokratycznych (styl ten cechują wymiary kultury ujęte w tabeli 3., odnoszące się do Niemiec i Francji);
- japońskiego stylu zarządzania odnoszącego się do Japonii jako wzorca adaptacji współczesnej cywilizacji naukowo-technicznej na „tradycjach społeczności silnie zintegrowanych i zhierarchizowanych” [cyt. za:

3, s. 16]. Wzorzec ten promieniuje na inne kraje Azji Południowo-Wschodniej, w tym na Chiny.

Wyróżnione trzy multinarodowe style kierowania wynikają m.in. z wyróżnienia dwóch modeli gospodarki kapitalistycznej [3, s. 181], tj. modelu reńskiego, charakterystycznego dla krajów niemieckiego obszaru językowego (Niemcy, Szwajcaria, Austria), krajów Beneluxu, Skandynawii, a także Japonii, oraz modelu neoamerykańskiego.

W modelu reńskim przedsiębiorstwa są chronione przed nadmiernym uzależnieniem od bieżących warunków rynkowych i o ich losie decydują banki, a nie giełda, która jest także poddana bezpośredniemu oddziaływaniu państwa.

W modelu neoamerykańskim ochronne funkcje państwa są ograniczone, a głównym weryfikatorem działalności przedsiębiorstw jest rynek i giełda, które same ustalają swą organizację, a państwo czuwa tylko nad jej zgodnością z prawem⁵⁾.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że wielonarodowe style zarządzania nie pokrywają się z funkcjonującymi aktualnie najsilniejszymi ośrodkami integracyjnymi, do których należy zaliczyć:

- Unię Europejską i kraje kandydujące,
- Północnoamerykańską Strefę Wolnego Handlu (NAFTA) wraz z krajami Ameryki Łacińskiej zmierzającymi do utworzenia w 2005 roku jednolitej Amerykańskiej Strefy Wolnego Handlu (FTAA),
- integrację południowoazjatycką zapoczątkowaną w 1963 roku, przebiegającą z różną intensywnością, ale mającą duże szanse powodzenia ze względu na oddziaływanie japońskiego stylu zarządzania, podobieństwa społeczno-kulturowe, a także presję innych ośrodków integracyjnych.

Aktualny stan badań nie pozwala na utożsamianie multinarodowych stylów kierowania ze stylami kierowania wynikającymi z konwencji. Wyróżnione wielonarodowe style kierowania zdominowane są czynnikami kulturowymi, które wywarły także wpływ na ukształtowanie i funkcjonowanie określonych szkół ekonomii i polityki gospodarczej (kraje anglosaskie rozwijały się głównie pod wpływem ekonomii klasycznej; kraje niemieckojęzyczne w Europie pod wpływem szkoły historycznej, opozycyjnej wobec *lesseferyzmu*).

Podsumowaniem rozważań dotyczących narodowych stylów zarządzania i kierowania mogą być poglądy w tej kwestii R.S. Samuelsona, który stwierdza, że „wszystkie gospodarki zależą od zawilości historycznych, struktury społecznej, psychologii, religii i polityki, które wpływają na chęć do pracy, zakupów, inwestowania, oszczędzania i podejmowania ryzyka. Ludzie są wszędzie tacy sami, ale kultura ma na nich niekwestionowany wpływ. „Kulturonomia” nie jest nowym pojęciem. Jest oczywiste, a nawet wydaje się banalne, że ekonomii nie można oddzielić od zachowań narodów. Pojęcie to zostało jednak przytłoczone przez „globalizację” – teorię, która błędnie zakłada, iż wpływ sił rynku jest większy niż jakiegokolwiek inny” [11, s. 86].

Porównując za R. Samuelsonem relację „globalizacja” a „kulturonomia” możemy więc stwierdzić, że w wieku „globalizacji” coraz ważniejszym przedmiotem badań nauki o zarządzaniu staje się zarządzanie międzykulturowe, a wraz z nim analizowanie narodo-

wych stylów prowadzenia biznesu, kierowania i zachowań członków organizacji gospodarczych.

Marian Mroziewski

PRZYPISY

- 1) Charakterystykę podstawowych wymiarów kultury szerzej przedstawiono w: [17, s. 596–606].
- 2) *Tennoizm* (od „tenno”, po japońsku cesarz) – „odrodzone szinto”, które pomniejszyło od początku XX wieku znaczenie dawnych bogów, wysuwając na plan pierwszy motywy „boskości cesarstwa i cesarskiego domu”; podają za: [2, s. 492].
- 3) Amerykanie pochodzenia europejskiego w 1970 r. stanowili 87,5% ogółu ludności USA. Podają za: *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 1982, s. 733.
- 4) Ogółem do USA napływało w latach 80. ok. 0,5 mln imigrantów rocznie. W latach 90. liczba ta jeszcze wzrosła przekraczając 800 tys.; imigracja nielegalna szacowana jest na ok. 200 tys. rocznie; podają za: [3, s. 131].
- 5) Wyróżnienie dwóch podstawowych modeli giełd na świecie, tj. amerykańskiego (Ameryka Północna, Australia, Nowa Zelandia, Singapur, Hongkong, Wielka Brytania, Szwajcaria i Holandia) i niemieckiego (kontynentalno-europejskiego) funkcjonującego w większości krajów europejskich. Podają za: *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, pod red. S. Marciniaka, PWN, Warszawa 1999, s. 161.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CIEŚLIICKI M., *Japoński styl zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 7.
- [2] FLIS A., *Chrześcijaństwo i Europa*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2001.
- [3] *Geografia gospodarza świata*, pod red. I. FIERLI, PWE, Warszawa 1998.
- [4] GESTELAND R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- [5] GESTERN A., *Liderzy, generałowie, oficerowie*, „Rzeczpospolita” z 10.02.1999, nr 35.
- [6] *Leksykon religioznawczy*, Wydawnictwo Współczesne, Warszawa 1988.
- [7] MARX E., *Przełamywanie szoku kulturowego*, „Placet” Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
- [8] MINUS P.M., *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1998.
- [9] MIROŃSKI J., *Inna twarz japońskiego stylu zarządzania*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2000, nr 6.
- [10] PENC J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [11] SAMUELSON R.J., *Różne przyczyny – kryzys ten sam*, „Newsweek Polska” 2001, nr 16–17.
- [12] SOLARZ I.K., *Narodowe style zarządzania – mity czy fakty*, PAN, Komitet Naukowy Organizacji i Zarządzania, Ossolineum, Wrocław 1984.
- [13] STRASZYŃSKI W., *Jeszcze raz o japońskim stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 9.
- [14] WAWRZYŃIAK B., *Portret polskiego menedżera*, „Życie” z 20–21.12.1997.
- [15] „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 3.
- [16] „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 9.
- [17] *Zarządzanie: teoria i praktyka*, pod red. A. KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO, PWE, Warszawa 2000.

Monika Marcinkowska

Jak mierzyć dokonania przedsiębiorstwa, czyli o równoważeniu kart wyników

Wprowadzenie

Od zarania dziejów każdy przedsiębiorca poszukuje właściwych narzędzi do pomiaru swych dokonań – narzędzi, które umożliwiłyby mu zorientowanie się w swej sytuacji finansowej i rynkowej, ułatwiły wczesne dostrzeżenie negatywnych sygnałów i kierowały uwagę we właściwym kierunku, pozwalając na skoncentrowanie się na najistotniejszych czynnikach mogących zapewnić sukces. Wkraczając w erę postindustrialną, przedsiębiorcy zaprzestali koncentracji na samych tylko miernikach finansowych, zauważając, iż tradycyjna rachunkowość nie pozwala na uchwycenie wszystkich istotnych czynników warunkujących sukces przedsiębiorstwa. Jak bowiem podkreślił P. Drucker: „aby móc zarządzać w przyszłości, menedżerowie będą potrzebować systemów informacyjnych zintegrowanych ze strategią, a nie pojedynczych narzędzi dotychczas stosowanych głównie do rejestrowania przeszłości”. Tym samym rozpoczął się swoisty konkurs na stworzenie takiego systemu pomiaru dokonań podmiotu, który potrafiłby całościowo zebrać te czynniki. Bodaj największy sukces spośród wszystkich propozycji systemów pomiaru wyników odnosi Zrównoważona Karta Dokonań (*The Balanced Scorecard* – BSC) Kaplana i Nortona¹.

Balanced Scorecard

Podstawowym celem Karty jest prezentacja wyników organizacji i stopnia realizacji strategii. Punktem wyjścia jest jednak obserwacja, iż same tylko mierniki finansowe nie dają wystarczających informacji, stąd konieczność spojrzenia na przedsiębiorstwo również z innych perspektyw. Autorzy zaproponowali dodatkową analizę w obszarach²:

- sukcesów rynkowych, czyli udziału w rynku, zdobywania i utrzymywania klientów, oceny organizacji przez klientów;
- wewnętrznej organizacji, czyli analizę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, umożliwiających jego sprawne funkcjonowanie;
- przygotowania do rozwoju w przyszłości, czyli analizę innowacyjności i wdrażanych usprawnień.

Zrównoważenie Karty polega zatem na poddaniu ocenie wyników finansowych, rynkowych i organiza-

cyjnych (zarówno bieżących, jak i przygotowania na przyszłe warunki). Podstawową cechą BSC jest przeprowadzanie powyższych analiz w aspekcie realizowanej strategii – punktem wyjścia powinny być zatem wizja i misja przedsiębiorstwa oraz sformułowana na tej podstawie strategia. W każdej z czterech perspektyw należy odnaleźć mierniki umożliwiające ocenę powodzenia wdrażania strategii.

Ogólnie rzecz biorąc, BSC jest: ● systemem pomiaru dokonań przedsiębiorstwa w sferze: finansów, klientów, wewnętrznych procesów, rozwoju i wzrostu; ● systemem monitorowania tworzenia wartości; ● systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Zastosowanie Karty jako systemu zarządzania i monitorowania tworzenia wartości jest możliwe dzięki koncentracji na wizji i misji przedsiębiorstwa – są one punktem wyjścia do tworzenia Karty. Kolejnym krokiem jest sformułowanie strategii (oraz strategii cząstkowych), których realizacja pozwoli na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wyróżnienie się na rynku. W tym miejscu rozpoczyna się najistotniejsze zadanie dla twórców Karty: identyfikacja kluczowych czynników warunkujących realizację strategii cząstkowych i osiągnięcie sukcesu. Następnym elementem jest wybranie mierników dla owych czynników, czyli wskaźników, które pozwolą na ocenę stopnia realizacji celów strategicznych. Dla każdego wskaźnika należy określić jego poziom docelowy (pożądany) oraz zadania, których realizacja doprowadzi do osiągnięcia postawionych celów.

Warto w tym miejscu napomknąć o kolejnej propozycji harwardczyków, wzbogacającej BSC, a mianowicie o mapach strategii³. Główną przyczyną ich powstania była obserwacja kłopotów, jakie większości przedsiębiorstw sprawia sama strategia: nie tylko jej sformułowanie, ale także jej komunikowanie w organizacji oraz śledzenie postępów jej wdrażania. Główną trudność nastręcza tu zwłaszcza wskazanie procesów i czynników ułatwiających wdrożenie strategii. Mapy strategii pokazują powiązania przyczynowo-skutkowe, dzięki czemu łatwiej zauważyć, gdzie trzeba wprowadzić udoskonalenia, aby osiągnąć pożądane rezultaty. Z szerszej perspektywy: mapy strategii pokazują, w jaki sposób organizacja zamienia swe inicjatywy i zasoby (w tym zasoby niematerialne, takie jak wiedzę pracowników i kulturę korporacyjną) – w wymierne rezultaty. Mapy zawierają konkretne

zadania – cele dla organizacji lub jej jednostek. Rozrysowane zależności między celami ułatwiają śledzenie przyczyn określonych zjawisk, a tym samym dają wskazówki od czego zacząć, by uzyskać jak najlepsze rezultaty.

Tableau de bord

Koncepcja Zrównoważonej Karty Dokonań do złudzenia przypomina francuski „wynałazek” z lat 30. XX w.: *Tableau de bord* (lub precyzyjniej: *Tableau de bord de Gestion* – TBG)⁴. Termin ten oznacza w dosłownym tłumaczeniu tablicę rozdzielczą i jest narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem, stanowiąc zestaw wskaźników umożliwiający całościową ocenę wyników przedsiębiorstwa i prowadzonych przezeń operacji. Wskaźniki *Tableau de bord* w dużej mierze koncentrują się na danych niefinansowych, gdyż z założenia ich celem było uzupełnienie niepełnych (a przez to mało przydatnych w zarządzaniu) informacji pochodzących z rachunkowości.

Początkowo – w czasach rozwoju przemysłu – wskaźniki stanowiły głównie miary zaczerpnięte z terminologii inżynierskiej, lecz wraz z rozwojem metod i technik zarządzania, można obserwować ewolucję tablic. Ostatecznie tablice są narzędziem służącym obserwacji i ocenie realizacji określonych zadań (nie tylko finansowych), które dzięki swej konstrukcji przy czynowo-skutkowej ułatwiają analizę określonych zjawisk i reakcję w przypadku niepożądanych relacji. Obecnie główny akcent kładzie się na analizę działań, co z kolei czyni je bliskimi innemu pomysłowi harwardczyków: *Activity Based Management* (ABM – zarządzanie oparte na działaniach). Rozrysowuje się mianowicie cele sformułowane w przedsiębiorstwie (tu analogia do „map strategii”) i określa, jakie czynniki prowadzą do ich realizacji (nazywane są one „krytycznymi czynnikami sukcesu” lub „zmiennymi kształtującymi działania”). Dla poszczególnych czynników określone są następnie plany działania. Taka analiza przyczynowo-skutkowa celów i działań ułatwia podejmowanie właściwych decyzji i koncentrację na najistotniejszych obszarach.

Tableau de bord ma obecnie bardzo szerokie zastosowanie – nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w organizacjach *non-profit*, w tym zwłaszcza organizacjach społecznych i rządowych. Przykład TBG przedstawia rysunek 1.

Podstawową różnicą między *Tableau de bord* a Zrównoważoną Kartą Dokonań jest leżące u ich podstaw podejście teorii zarządzania. W przypadku francuskiej tablicy jest to raczej podejście intuicyjne – co wynika przede wszystkim z terminu powstania tego narzędzia. Zrównoważona Karta Wyników jest natomiast dojrzałym opracowaniem, konsekwentnie wdrażającym współczesne podejście porterowskie. Amerykańska Karta idzie ponadto o krok dalej jako system zarządzania – autorzy zalecają wdrożenie systemu premiowania na podstawie wyników prezentowanych w perspektywach Karty, argumentując, że jest to niezbędne dla pełnego wdrożenia owego narzędzia w całym przedsiębiorstwie, przez wszystkich pracowników. Karta jest wreszcie rozwiązaniem dojrzałym metodologicznie (choćby podział na perspektywy i zaryso-

wanie powiązań między nimi), co także jest skutkiem zaadaptowania współczesnej teorii i praktyki zarządzania. Należy jednak podkreślić, że nadal trwa ewolucja TBG i wielu konsultantów stara się ustrukturyzować tablice i „obudować” je teorią zarządzania. Ze względu na wymóg przeprowadzania analiz przyczynowych, TBG stanowi przydatne narzędzie zarządzania operacyjnego.

Navigator

Wkrajach skandynawskich szczególnie dynamicznie rozwija się koncepcja Kapitału Intelktualnego (KI). Jednym z przedsiębiorstw, które najwcześniej zaadaptowały ową ideę, był ubezpieczyciel Skandii. W toku badań nad Kapitałem Intelktualnym przedsiębiorstwa, powołano Departament KI, którego jednym z podstawowych zadań było stworzenie narzędzi pomiaru niefinansowych źródeł wartości przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do rozważań była zaobserwowana istotna różnica między wartością rynkową i księgową przedsiębiorstwa – to nakazało skoncentrować się na czynnikach niematerialnych i doprowadziło do zdefiniowania „kapitału intelektualnego”, na który – według autorów – składa się⁵:

- kapitał ludzki – tworzony przez wiedzę, umiejętności, doświadczenie pracowników i menedżerów,
- kapitał strukturalny – będący infrastrukturalnym wsparciem kapitału ludzkiego,
- kapitał klientowski (często włączany do kapitału strukturalnego) – tworzony przez owocne relacje z lojalnymi klientami przedsiębiorstwa.




Owoce prac było stworzenia Raportu Kapitału Intelktualnego – w ten sposób powstał tzw. Navigator Skandii (patrz rysunek 2.). Navigator jest narzędziem prezentującym kapitał finansowy i intelektualny przedsiębiorstwa, czyli urządzeniem służącym zobrazowaniu:

- przeszłych dokonań spółki (perspektywa **finansów**),
- jej teraźniejszego stanu (perspektywa **klientów i procesów wewnętrznych**) oraz
- przygotowania na przyszłość (perspektywa **odnowy i rozwoju**);
- centralną perspektywą jest perspektywa **ludzi** (pracowników przedsiębiorstwa).

Tym samym Navigator może stanowić narzędzie gromadzące informacje o kompleksowej sytuacji przedsiębiorstwa. Autorzy książki podkreślają, że nie istnieją uniwersalne mierniki, które mogłyby być zastosowane przez każde przedsiębiorstwo – co więcej, nawet w obrębie jednej spółki czy grupy kapitałowej, poszczególne jednostki mogą mieć ustalone odmienne wskaźniki, które lepiej będą oddawać ich specyfikę w organizacji. Raporty roczne Skandii od kilku lat konsekwentnie zawierają dodatkowe raporty na temat jej Kapitału Intelktualnego, co dostarcza zainteresowanym użytkownikom sprawozdań znacznie szerszych informacji na temat spółki i możliwości jej rozwoju w przyszłości.

Oto przykłady mierników stosowanych w Navigatorze⁶:



Wskaźniki					Analiza przyczynowa	Działania naprawcze	
wskaźnik	wartość aktualna	cel (wartość pożądana)	odchylenie	piktogram		przyczyny – czynniki – powody	rodzaj działań
ilość błędnych dokumentacji klientów (% ogółu)	4,5% dokumentacji	max. 5% dokumentacji	-0,50%		Zawartość dokumentów? Poziom wymagań dot. usług? System ciągłej dokumentacji?	Poprawić system ciągłej dokumentacji klientów: zmniejszyć ilość miejsc wprowadzania danych, sprawdzać dane przy kliencie, zapewnić natychmiastową korektę	Mechanizmy są wdrażane – 50% zrealizowano; wytypowano 3 urzędników, 3 będzie wytypowanych w następnym miesiącu
średni czas przerwy w pracy systemu	37 minut	max. 30 min.	7 min.		Plan przerw planowych? Czas odpowiedzi na przerwy awaryjne? Warunki klimatyczne? Narzędzia i urządzenia? Rozmieszczenie techników?	Komitet powinien zanalizować proces reakcji na przerwy: 1) znaleźć przyczyny, 2) jeśli jest to zasadne, zaproponować rewizję sposobu rozmieszczenia techników w terenie	1) Analiza przyczyn jest niemalże ukończona. 2) System rozmieszczenia w sektorach jest realizowany: uruchomienie w ciągu 4 mies. Przedłożono plan wymiany materiałów zużytych (przestarzałych).
długość (w % siatki) przerwy w pracy systemu	0,25% siatki	max. 0,25% siatki	0		Stan sieci? Wydajność? Warunki klimatyczne?	Stworzenie programu prewencyjnego utrzymania sieci dystrybucji	Nowy program utrzymania będzie obowiązywał od 15. października br.

Rys. 1. Przykład Tablicy TBG

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów prezentowanych na stronie www.enap.quebec.ca

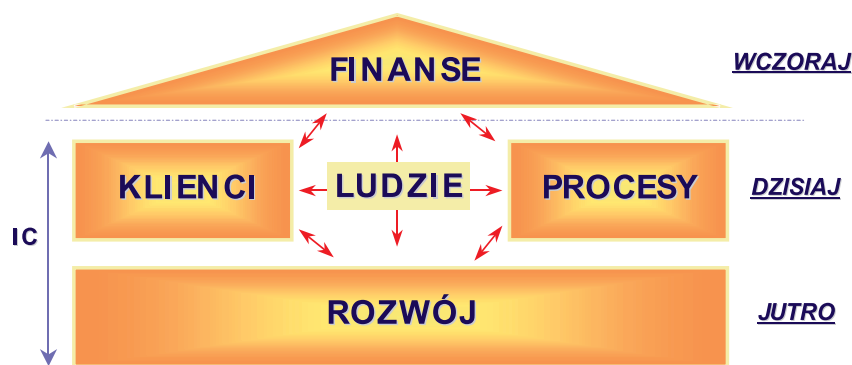
- perspektywa finansowa: zwrot z aktywów netto, wynik operacyjny, wartość dodana na jednego zatrudnionego, wartość rynkowa, aktywa zarządzane;
- perspektywa klientów: liczba kontraktów, liczba klientów, liczba punktów sprzedaży, indeks satysfakcji klienta, liczba klientów utraconych (%);
- perspektywa ludzi: liczba pracowników pełnoetatowych, liczba menedżerów (w tym: kobiet), wydatki szkoleniowe na jednego pracownika, liczba pracowników z wyższym wykształceniem (%), liczba pracowników o min. 3-letnim stażu pracy (%);
- perspektywa procesów: liczba kontraktów na jednego zatrudnionego, liczba komputerów osobistych na jednego zatrudnionego, wydatki na IT do wydatków administracyjnych ogółem, wydatki administracyjne do przychodów ze sprzedaży;
- perspektywa odnowy i rozwoju: przychody z nowych biur, wzrost przychodów, liczba pracowników poniżej 40. roku życia (%), wydatki szkoleniowe do wydatków administracyjnych ogółem, liczba nowych klientów (%).

Podstawowym czynnikiem odróżniającym Navigатора od Zrównoważonej Karty Dokonań jest położenie nacisku na pracowników – perspektywa ludzi ma w Navigatorze centralne znaczenie. Koncentracja na

pracownikach nie wymaga jednakże – jak sądzę – wyodrębnienia dodatkowej perspektywy w systemie ocen; możliwe jest bowiem uwzględnienie stosownych mierników w każdej z pozostałych czterech perspektyw, a zatem możliwe byłoby uzyskanie tego samego efektu przy zastosowaniu BSC.

Podobnie jak w przypadku opracowania Kaplana i Nortona, książka Edvinssona i Malone'a przedstawia również propozycję systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowano mianowicie proces zarządzania kapitałem intelektualnym, który wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa (w omawianym przykładzie posłużono się Ekonomiczną Wartością Dodaną). Kolejnym krokiem jest propozycja metodologii wyceny kapitału intelektualnego.

Navigator Skandii jest narzędziem, które ułatwia zogniskowanie uwagi na najistotniejszych aktywach przedsiębiorstwa. Rozwój gospodarki postindustrialnej, przedsiębiorstw bazujących na wiedzy, powoduje wzrost znaczenia (i wartości) właśnie czynników niematerialnych, które częstokroć nie spełniają kryteriów stawianych przez standardy rachunkowości aktywom. Tym samym mierniki kapitału intelektualnego powinny znaleźć się w każdej Zrównoważonej Karcie Wyników.



Rys. 2. Navigator Skandii

Źródło: L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York, 1997, s. 68

Monitor Aktywów Niematerialnych

Monitor Aktywów Niematerialnych (*Intellectual Assets Monitor*) jest propozycją zestawu mierników propagowaną przez zwolenników koncepcji Kapitału Intelktualnego⁷. Podkreślają oni, że dane finansowe pozwalają ocenić migawkowy obraz przeszłych dokonań, natomiast Monitor daje pogląd na sytuację bieżącą. Główną korzyścią z Monitora są nie tyle same wartości wskaźników, co raczej zrozumienie, gdzie znajdują się czynniki, które w przyszłości będą kluczowe dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Koncepcja Monitora zasada się na stwierdzeniu, że „sposób, w jaki zarządzamy naszymi pracownikami, klientami i inwestycjami w procesy wewnętrzne, w istotny sposób wpływa na naszą bieżącą rentowność i przyszły sukces przedsiębiorstwa”.

Wskaźniki podzielone są na dwie zasadnicze grupy: aktywa materialne i niematerialne. Te ostatnie są następnie uszczegółowione w trzech podgrupach dotyczących:

- klientów (struktura zewnętrzna),
- organizacji (struktura wewnętrzna),
- pracowników (kompetencje).

W każdej podgrupie wyodrębnione są wskaźniki: odbudowy/wzrostu, wydajności i stabilności – w tych bowiem elementach postrzega się źródła wartości. Dobór wskaźników jest oczywiście uzależniony od strategii podmiotu.

Monitor Aktywów Niematerialnych jest w istocie bardzo bliski koncepcji Zrównoważonej Karty Dokonań. Przyjęto tu nieco odmienny pomysł na strukturę prezentacji wskaźników, a całość osnuta jest wokół koncepcji zarządzania Kapitałem Intelktualnym, czyli przede wszystkim pracownikami, klientami i strukturą wewnętrzną.

Accountability Scorecard

Mało rozpowszechnionym rozwiązaniem zestawu wskaźników jest tzw. *Accountability Scorecard* (ASC), czyli Karta Odpowiedzialności. Karta ta opiera się na założeniu współdziałania różnych grup interesów (*stakeholders*) i wywieraniu przez nie wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁸. Karta

Odpowiedzialności bazuje na podejściu opartym na grupach interesów i służy ocenie działania organizacji. Koncentruje się na ocenie stopnia, w jakim przedsiębiorstwo integruje i odpowiada na potrzeby i wymagania swych grup interesów. Poszukuje równowagi, ale nie między miernikami finansowymi i niefinansowymi, ale między relacjami: organizacja a jej kluczowe grupy interesów. Karta ułatwia równoważenie potrzeb i wymagań interesariuszy.

Autor wyróżnia 5 głównych grup interesów: klientów, pracowników, kierownictwo, dostawców i społeczeństwo (lub

społeczność lokalną), podkreślając, że identyfikacja interesariuszy jest indywidualną kwestią każdej organizacji.

Podstawowym celem Karty jest odpowiedź na dwa pytania: ● jak radzimy sobie z uzyskiwaniem od interesariuszy tego, co chcemy? ● jak radzimy sobie z przekazywaniem interesariuszom tego, czego potrzebują?

ASC nie jest jeszcze rozwiniętym, dojrzałym modelem oceny działań przedsiębiorstwa. Jest to ciekawa propozycja oceny relacji organizacji z jej grupami interesów, natomiast trudno uznać ją za propozycję modelu zarządzania przedsiębiorstwem. W dobie zachwiania zaufania do przedsiębiorstw i rynków kapitałowych, spowodowanych powszechnym stosowaniem tzw. kreatywnej rachunkowości, warto wszakże zaakcentować punkt widzenia oparty na odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego kierownictwa.

Tworzenie własnej Karty Wyników

Aby najwłaściwiej dobrać system pomiaru efektów działalności własnego przedsiębiorstwa, nie należy wzorować się ściśle na podręcznikowych rozwiązaniach, lecz raczej – opierając się na najlepszych przykładach – stworzyć własną metodologię. Zastosowanie wieloprzekrojowych kart wyników ma szczególnie istotne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami o strukturach macierzowych, w których działają wielofunkcyjne zespoły: karty takie ułatwiają komunikowanie celów organizacji i umożliwiają ocenę realizacji z różnych perspektyw.

Nazwy systemów mierników (również i tych przytoczonych w artykule) bardzo często odwołują się do kokpitu sterowniczego czy deski rozdzielczej bądź tablicy nawigacyjnej, starając się o proste odwołanie skojarzeniowe do narzędzia, które dostarcza skondensowanych informacji niezbędnych do właściwego prowadzenia/sterowania/nawigowania pojazdem. Taki też jest cel nadrzędny karty wyników: prezentacja w każdym czasie (optymalnie w czasie rzeczywistym) kluczowych informacji, które umożliwią kierownictwu oraz każdemu pracownikowi zorientowanie się w sytuacji przedsiębiorstwa i podjęcie stosownych decyzji i działań.

Wskaźniki struktury zewnętrznej	Wskaźniki struktury wewnętrznej	Wskaźniki kompetencji
Wskaźniki wzrostu/odnowy: rentowność klientów, wzrost organiczny, klienci poprawiający wizerunek	Wskaźniki wzrostu/odnowy: inwestycje w technologię informacyjną, klienci wzbogacający strukturę	Wskaźniki wzrostu/odnowy: staż pracy, poziom wykształcenia, koszty szkoleń, przyrost kompetencji, klienci wzbogacający kompetencje
Wskaźniki wydajności: satysfakcja klientów, sprzedaż na jednego klienta	Wskaźniki wydajności: proporcja pracowników wsparcia indeks wartości/postaw	Wskaźniki wydajności: proporcja profesjonalistów, wartość dodana na jednego pracownika, wartość dodana na profesjonalistę, zysk na zatrudnionego, zysk na profesjonalistę
Wskaźniki stabilności: proporcja dużych klientów, struktura wiekowa, wskaźnik lojalności klientów, częstotliwość powtórzonych zakupów	Wskaźniki stabilności: wiek organizacji, rotacja pracowników wsparcia, wskaźnik nowo zatrudnionych, struktura długości zatrudnienia	Wskaźniki stabilności: rotacja profesjonalistów, relatywne płace, struktura długości zatrudnienia

Rys. 3. Struktura Monitora Aktywów Niematerialnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie serwisu www.sveiby.com.au

Należy tu pamiętać o największej pułapce każdego systemu mierników: trzeba umieć znaleźć te mierniki, które pozwolą nam oceniać czynniki warunkujące sukces przedsiębiorstwa, a nie koncentrować się na tych wskaźnikach, które jesteśmy w stanie policzyć, nie zastanawiając się nad ich faktyczną przydatnością dla pomiaru pożądaných przez nas efektów (to bowiem byłaby sztuka dla sztuki). Właściwy dobór mierników jest podstawowym elementem tworzenia systemu pomiaru wyników działalności przedsiębiorstwa.

Skorzystajmy także z rad Kaplana i Nortona, odnośnie do doboru wskaźników:

- każdy miernik jest częścią łańcucha przyczynowo-skutkowego,
- wszystkie mierniki powiązane są ostatecznie z wynikami firmy,
- istnieje równowaga między miernikami realizacji celów (perspektywa finansowa i klienta) i czynnikami przyszłego sukcesu (wartość dla klienta, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa rozwoju).

Możemy ponadto zdecydować, iż nie wszystkie mierniki są dla nas równie istotne, a zatem warto będzie wprowadzić element wskaźników średnioważonych (każdemu wskaźnikowi przypiszemy określoną wagę, odzwierciedlającą jego znaczenie pośród innych).

W euforii odnajdywania wskaźników nie należy również zapomnieć o tym, że jednostki organizacyjne i pracownicy nie powinni mieć postawionych zbyt wielu celów; to bowiem doprowadziłoby do rozdrobnienia się i mogłoby spowodować zagubienie większego obrazu. Najczęściej stosuje się po 3 mierniki w każdej perspektywie (co i tak daje dość dużą łączną liczbę wskaźników, które należy monitorować).

Do osiągnięcia pełnego rezultatu należy – na podstawie Karty Wyników dla całego przedsiębiorstwa – stworzyć cząstkowe karty dla poszczególnych jednostek organizacyjnych, a gdy jest to możliwe również dla każdego pracownika. Zachęca się także do oparcia systemu oceny i premiowania pracowników na wynikach prezentowanych według tych Kart.

Podstawową kwestią pozostaje jednak pełne uzgodnienie i stałe komunikowanie celów i wyników w ca-

łej organizacji tak, by każdy pracownik był świadomy stawianych mu zadań, kryteriów oceny ich realizacji oraz sposobu przyczyniania się do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Monika Marcinkowska

PRZYPISY

- ¹ R. KAPLAN, D.P. NORTON, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, [w:] „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 1993; R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, [w:] „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1996; polskie publikacje – np.: A. JARUGOWA, W. NOWAK, *Pomiar i ocena dokonań jednostek zorientowanych na zysk*, [w:] „Rachunkowość”, nr 6/1995; A. JARUGOWA, *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, [w:] „Controlling” i „Rachunkowość Zarządcza”, nr 1/2000.
- ² R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*, HBSP, Boston 1996 (tłumaczenie na język polski: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000).
- ³ R. KAPLAN, D.P. NORTON, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, [w:] „Harvard Business Review”, wrzesień-październik 2000, szerzej: R. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, HBSP, Boston 2001.
- ⁴ W opracowaniu tego punktu wykorzystano publikacje: internetowego wydania, CFO Magazine, serwisu INSEAD, Université du Quebec oraz referat z Kongresu EAA: A. BOURGUIGNON, V. MALLERET, H. NORREKLIT, *Tableau de bord and French Reaction on the Balanced Scorecard*, materiały konferencyjne 24th EAA Congress, Ateny 2001.
- ⁵ L. EDVINSSON, M.S. MALONE, *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New York 1997 (tłumaczenie na język polski: *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jej ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001).
- ⁶ Przykłady zaczerpnięto z Raportów Kapitału Intelektualnego Skandii za lata 1994 i 1998; raporty te stanowią suplementy do raportów rocznych spółki.
- ⁷ K.-E. SVEIBY, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997; przykłady wykorzystania tego narzędzia zawierają m.in. raporty spółki Celemi.
- ⁸ F. NICKOLS, *The Accountability Scorecard. A Stakeholder-based Approach to „Keeping Score”*, www.home.att.net.

Autorka: dr, Katedra Finansów i Bankowości Uniwersytetu Łódzkiego.

Jadwiga Bizon-Górecka

Systemowe zarządzanie ryzykiem jako panaceum na ryzyko zarządzania organizacją

Przełom XX i XXI wieku przyniósł znakomity rozwój systemowego podchodzenia do rozwiązywania wielu zagadnień. Systemowe ujęcie dotyczy także problematyki zarządzania organizacjami. Międzynarodowa organizacja standaryzacyjna (ISO) inspirowała takie rozwiązania w odniesieniu do poszczególnych funkcji organizacji, takich jak: jakość, środowisko, bezpieczeństwo. Rozwój subsystemów zarządzania odnoszących się do tych funkcji każe zauważyć, że istnieje konieczność ich integracji. Mówi się wręcz o zintegrowanych systemach zarządzania organizacjami. Z drugiej strony obserwuje się zainteresowanie problematyką ryzyka w organizacji. Obejmuje ona wszystkie obszary jej funkcjonowania – także te, które są przedmiotem standardów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem. Badania w zakresie zagadnień ryzyka zarządzania organizacjami w kontekście zarządzania ryzykiem, jakie jest w nich uprawiane, prowadzone pod moim kierunkiem, w Zakładzie Organizacji, Zarządzania i Technologii Budowy Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy, prowadzą do postrzegania ryzyka jako naczelnego problemu organizacji. Potwierdzają to dyskusje, prowadzone w środowisku naukowców i praktyków zarządzania na corocznych (od 1999 r.) konferencjach naukowych z cyklu „RYZYKO”, zainspirowanego przez ośrodek bydgoski. Pojemność problematyki ryzyka w organizacji uprawnia do przyjęcia hipotezy o możliwości budowania systemu zarządzania ryzykiem, skupiającego moduły (subsystemy) jakości, środowiska, bezpieczeństwa itp. funkcje organizacji. Doświadczenia wskazują na konieczność interdyscyplinarnego widzenia zjawisk związanych z ryzykiem, jako warunku systemowego ujmowania zarządzania ryzykiem w organizacji. Coraz bardziej widoczny jest też wpływ zarządzania ryzykiem na wartość firmy.

Ryzyko zarządzania organizacją

Menedżer początku XXI wieku musi mieć ukształcone umiejętności twórczego, samodzielnego działania w warunkach gospodarki rynkowej i postępującej globalizacji. Jednak jego zamierzenia muszą być oparte na wiedzy, gromadzonej i porządkowanej systemowo, a przed podjęciem decyzji winien być świadom jej skutków.

Menedżerowie zarządzający organizacjami gospodarczymi podejmują **ryzyko zarządzania**, które można zdefiniować jako prawdopodobieństwo braku trafności przewidywań przyszłości dokonywanych w procesie podejmowania decyzji.

Można powiedzieć, że obecnie – przy niestabilnej sytuacji rynkowej i zmianach prawnych dokonywanych w związku z procesem integracji z Unią Europejską – menedżer lub inna osoba podejmująca ryzy-

kowe decyzje co do przyszłego kierunku działania firmy, przez swoje działania, odpowiada nie tylko za kondycję finansową przedsiębiorstwa, ale także za jej przyszłe istnienie. Ryzyko zarządzania można rozpatrywać na poziomie strategicznym i operacyjnym, a też formułować taktyki zarządzania ryzykiem. Bieżący monitoring systematycznych i przypadkowych czynników ryzyka wraz z analizą ich natężenia służy przede wszystkim formułowaniu w przedsiębiorstwie strategii ograniczających niekorzystny wpływ zakłóceń na przebieg procesów produkcyjnych i zapobiegających powstawaniu sytuacji kryzysowych.

Termin „ryzyko” występuje w naukach o zarządzaniu zwykle w analizie procesów decyzyjnych. Procesy te, w różnym zakresie, odbywają się niemal na każdym stanowisku pracy człowieka. W organizacji, jak pisze B. Pełka [4] „...najważniejszym przedsięwzięciem (procesem) jest rozwiązywanie problemów. To przedsięwzięcie nierozłącznie wiąże się z wyborem rozwiązania racjonalnego, zwanego decyzją”.

Ryzyko jest związane nie tylko z podejmowaniem działań, ale też źródłem ryzyka może być ich niepodejmowanie. Dotyczyć to może np. odpowiedzialności menedżerów za stan środowiska. Jak stwierdzają A. Kosieradzka i S. Lis [2]: „Niedostrzeżenie tego problemu może spowodować drastyczne obniżenie produktywności szczególnie uciążliwych dla środowiska przedsiębiorstw przez obłożenie ich wysokimi opłatami za korzystanie ze środowiska”. Jak stwierdza Cz. Nosal [3], menedżer nie powinien dążyć do wyeliminowania ryzyka, lecz do jego rozsądnej kalkulacji. **Niepodejmowanie ryzyka nie jest bowiem wcale bezpieczne dla przedsiębiorstwa, gdyż może prowadzić do braku potrzebnych zmian, w rezultacie do stagnacji.** Dlatego menedżer powinien umieć podejmować ryzyko, ale musi umieć właściwie je oszacować i odpowiednio nim zarządzać.

Ważnym elementem w działaniach menedżera jest więc sformułowanie polityki ryzyka. Pozostaje też problem kryterium i sposobu liczenia korzyści i strat. W wolnej grze rynkowej i rozszerzającej się globalizacji, przedsiębiorstwo musi dysponować kadrą menedżerską, o szerokim, interdyscyplinarnym przygotowaniu obejmującym, obok wiedzy technicznej, także wiedzę z dziedziny organizacji, zarządzania, ekonomii, prawa, administracji, nauk społecznych i innych.

Ludzie, jako najważniejszy zasób każdej organizacji, dostarczają jej swoją pracę i energię. Uwarunkowania reakcji człowieka na ryzyko w procesie pracy tkwią w nim samym oraz w środowisku pracy. Uwidacznia się zróżnicowane podejście poszczególnych członków organizacji do zagadnień ryzyka. Jest ono też inne w przypadku decyzji indywidualnych, a inne w przypadku podejmowanych zbiorowo.

Dla przedsiębiorstwa ważny jest dobór odpowiednich pracowników do realizacji przyjętych celów. Każ-

dy pracownik musi być dla danej firmy niezbędny. Powoduje to konieczność rotacji personelu i dokształcania go, aby umiejętności pracowników dostosować do potrzeb poszczególnych stanowisk. Wyznacza to określony poziom stabilności kadr oraz poziom zapotrzebowania na kształcenie pracowników, zwłaszcza kształcenie ustawiczne. System kształcenia ustawicznego pozwala kadrze menedżerskiej uzupełnić zasób dysponowanej wiedzy o nowoczesne trendy w zarządzaniu organizacją w warunkach postępującej globalizacji gospodarki. Jak twierdzą J.A.F. Stoner i Ch. Wankel [5], menedżerowie dynamicznie rozwijających się firm nie żałują pieniędzy na pozyskiwanie kadry kierowniczej i specjalistycznej, która decyduje o kondycji przedsiębiorstwa.

Zarządzanie ryzykiem dotyczy przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jawi się ono jako funkcja zarządzania przedsiębiorstwem i wspomaga podejmowanie decyzji menedżerskich. Zarządzanie ryzykiem należy postrzegać jako systematyczny proces zarządzania w organizacji, wystawionej na ryzyko w osiąganiu założonych celów, dotyczących m.in. interesów właścicieli, pracowników, interesu publicznego, bezpieczeństwa ludzi, czynników środowiska, prawa itp. W tym sensie **zarządzanie ryzykiem obejmuje zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem itp. moduły zarządzania, zabezpieczające cele cząstkowe składające się na cel nadrzędny: rozwój** (lub przynajmniej trwanie) **organizacji**.

Jako przedmiot ryzyka zarządzania organizacją można wskazać jej misję i cele. **Stopień niespełnienia misji i nieosiągnięcia celów organizacji można zdefiniować jako ryzyko zarządzania organizacją** (w zadanych odcinkach czasu). Ryzyko zarządzania w organizacji można rozpatrywać też indywidualnie, w odniesieniu do poszczególnych podsystemów. Np. w zarządzaniu jakością przedmiotem rozważań jest jakość. Poziom niespełnienia wymagań jakości może stanowić miarę ryzyka w tym obszarze. Jak napisał w swojej pracy S. Tkaczyk [6]: „...ciągłe doskonalenie procesów powinno, wykorzystując efekt synergii, prowadzić do realizacji doskonalenia zarządzania jakością.” Stwierdzenie to można odnieść również do doskonalenia systemów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Jako wyraz ryzyka zarządzania można uznać niesprawność reakcji na ryzyko, co wskazano w pracy [1]. Sprawność (niesprawność) reakcji na ryzyko odnosi się głównie do podmiotów zarządzających. Czynniki sprawności (źródła niesprawności) organizacji pracy własnej kierownika zostały pogrupowane przez B. Wawrzyniaka [7] w czterech grupach:

- czynniki występujące w otoczeniu,
- ludzie,
- aparatura działania,
- formalna struktura organizacyjna.

System zarządzania ryzykiem

Zarządzanie w myśl aktualnych standardów światowych nakierowane jest na konkretne cele, z których aktualne są m.in. zarządzanie technologiczne, zarządzanie przez jakość, zarządzanie środowiskiem, zarządzanie bezpieczeństwem. Jednak warunkiem sukcesu organizacji – jej rozwoju (a przynajmniej trwania) jest zachowanie wielu funkcji organizacji, które w ramach integracji systemów zarządzania okazują się kompatybilne. Widoczne jest to w systemowej integracji systemów zarządzania ja-

kością, środowiskiem i bezpieczeństwem. Systemy te powinny uwzględniać politykę i strategię zarządzania ryzykiem. Ryzyko dotyczy planowania, organizowania, przewodzenia, koordynacji i kontrolowania aktywności w obrębie predykcji możliwości działań i przewidywanych ewentualnych strat, wzięwszy pod uwagę chęć zapewnienia efektywności działań, minimalizujących niepomyślny wpływ ryzyka na zasoby, zarobki i przepływy gotówkowe. Należy też zwrócić uwagę na szczególną rolę człowieka w systemie produkcyjnym. Z pełnieniem jego funkcji wiąże się bowiem unikalne zdolności, pozwalające zakładać, że człowiek pełni rolę koordynatora w działaniu systemu i chroni go przed negatywnym wpływem otoczenia.

W poszukiwaniu relacji „zarządzanie ryzykiem” a „ryzyko zarządzania w organizacji” należy sobie zdać sprawę zarówno z przedmiotu, jak i roli podmiotu zarządzania. W zarządzaniu ryzykiem podmiotem jest menedżer ryzyka, wspierający przez system informacyjny i komunikacyjny podmioty zarządzania w organizacji – menedżerów zarządzających poszczególnymi podsystemami, którzy podejmują ryzyko zarządzania w organizacji.

Menedżer ryzyka realizuje działania odnoszące się do zagadnień ryzyka w organizacji, stanowiących przedmiot zarządzania ryzykiem, rozumianego jako zjawiska wymagające aktywnej postawy menedżerów.

Można zaobserwować współbieżność etapów działań w zakresie zarządzania organizacją i zarządzania ryzykiem, przy czym to ostatnie wspomaga procesy decyzyjne w zarządzaniu.

I tak:

- w planowaniu działań wykorzystywane mogą być informacje pochodzące z monitoringu czynników ryzyka,
- organizowanie działań winno brać pod uwagę elementy polityki ryzyka w przedsiębiorstwie,
- pobudzanie aktywności pracowników powinno być realizowane na tle sformułowanych strategii i taktyk reakcji na ryzyko,
- koordynowanie i kontrolowanie procesów zarządzania może wykorzystywać controlling strategiczny i operacyjny, stanowiący jednocześnie narzędzie zarządzania.

Powyższe zależności ujmuje rysunek 1.

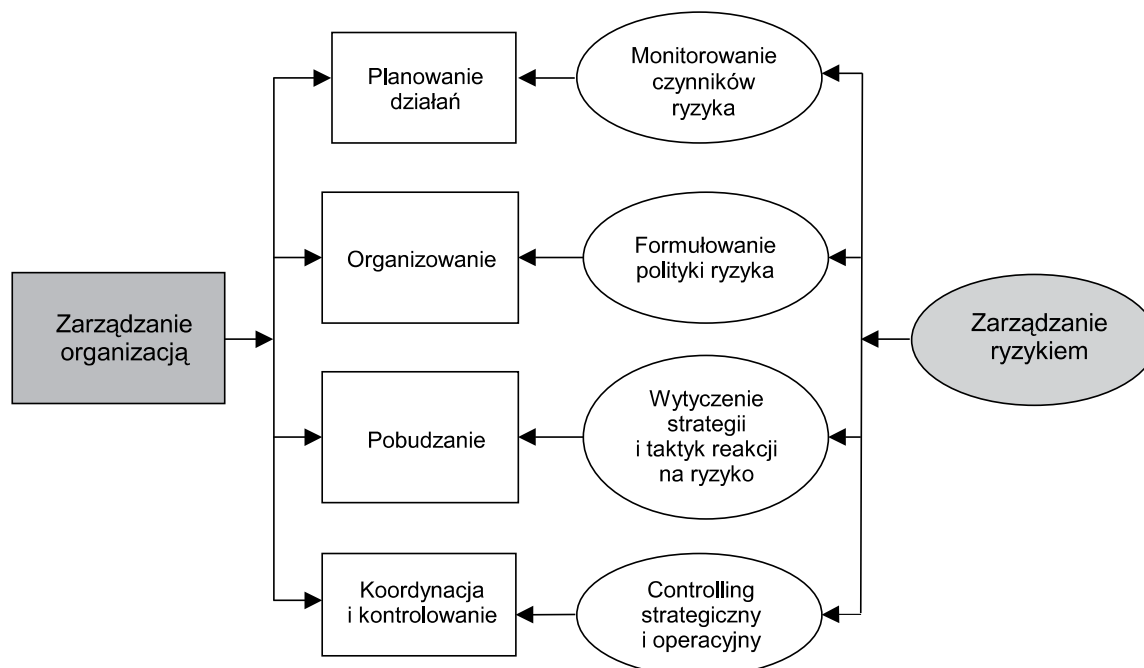
Generalnie system zarządzania ryzykiem (*Risk Management System – RMS*) winien opierać się w organizacji na wiedzy i umiejętnościach pracowników, skłonnych do ich wykorzystywania w służbie organizacji. Zarządzanie ryzykiem winno odbywać się przez śledzenie wszystkich źródeł i dróg narażenia procesów występujących w organizacji na ryzykogenne okoliczności oraz określanie ich skutków. Poszczególne rodzaje ryzyk są grupowane w jednoimienne zespoły ryzyk (np. jakości, środowiska, bezpieczeństwa) i problemy szczegółowe są obsługiwane przez adekwatne im podsystemy.

Opracowywana w ośrodku bydgoskim struktura systemowego standardu RMS jako wiodącej funkcji organizacji, jest zbieżna ze strukturą norm ISO serii 14000 i serii 9000:2000. Szczegółowe rozwiązania obejmują sposoby integracji z podsystemami jakości, środowiska, bezpieczeństwa itp.

Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem w postaci naczelnej funkcji przedsiębiorstwa zmobilizuje organizacje do formułowania korzystnych opcji strategicznych.

Wdrażanie systemowego zarządzania ryzykiem może mieć następujące cele:

- wzrost wiarygodności organizacji,



Rys. 1. Schemat relacji : zarządzanie w organizacji – zarządzanie ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

- czytelność struktury organizacyjnej,
- uproszczenie struktury, budowy i obiegu dokumentacji w organizacji,
- usprawnienie systemu szkoleń pracowników,
- ukierunkowanie na potrzeby rynku i satysfakcję klientów,
- skrócenie średniego czasu realizacji produktu,
- zmniejszenie ilości zmian w dokumentacji wykonawczej w stosunku do projektu,
- zmniejszenie ilości uwag zgłaszanych przez klientów w czasie odbioru końcowego,
- wzrost motywacji pracowników,
- zgodność z wymaganiami środowiskowymi (likwidacja kar za przekraczanie norm środowiskowych),
- zgodność działań z kodeksem pracy (m.in. przez realizację wymagań dotyczących ryzyka zawodowego),
- zwiększenie czasu wykorzystania sprzętu,
- wzrost wartości sprzedaży,
- dostosowanie zakresu ubezpieczeń od ryzyk do faktycznych warunków funkcjonowania organizacji,
- osiąganie celów operacyjnych dla poszczególnych procesów,
- osiąganie celów strategicznych,
- realizacja misji organizacji,
- wzrost wartości firmy.

Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest dzisiaj problemem szczególnie aktualnym w związku z widoczną globalizacją gospodarki oraz coraz częstszym występowaniem działalności o charakterze wirtualnym (wirtualne przedsiębiorstwa, sprzedaż wirtualna – produkty „papierowe”). Systemowe zarządzanie musi być nastawione na zintegrowaną realizację wszystkich funkcji organizacji. Zarządzanie ryzykiem wydaje się być kłamrą spinającą te funkcje i odpowiada systemowemu podejściu do zarządzania. Szczegółowe realizacje poszczególnych funkcji obejmują kompatybilne subsystemy zarządza-

nia. Jedynie sprawne funkcjonowanie wszystkich modułów zarządzania, sterowane systemowym zarządzaniem ryzykiem może uchronić organizację przed sytuacją o charakterze katastroficznym. Sprawne funkcjonowanie jedynie wybranych modułów nie zapewni jej stabilizacji.

Za systemową integracją poszczególnych modułów zarządzania przemawiają też uniwersalne narzędzia: metody i techniki stosowane we wszystkich modułach zarządzania. Ich stosowanie w organizacji usprawnia procesy występujące w organizacji i wspiera podejmowanie decyzji menedżerskich nakierowanych na realizację jej celów. Systemowe podejście do zarządzania ryzykiem pozwoli na lepsze wykorzystanie metod i technik zarządzania we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy, przyczyniając się do zmniejszenia ryzyka zarządzania organizacją.

Jadwiga Bizon-Górecka

BIBLIOGRAFIA:

- [1] BIZON-GÓRECKA J., *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- [2] KOSIERADZKA A., LIS S., *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 1996.
- [3] NOSAL CZ., *Umysł menedżera*, Wrocławskie Wydawnictwo PRZECINEK, Wrocław 1993.
- [4] PEŁKA B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMAZ, Warszawa 1996.
- [5] STONER J.A.F., WANKEL CH., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- [6] TKACZYK S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 2000.
- [7] WAWRZYŃIAK B., *Zasady organizacji pracy własnej kierownika*, TNOiK, Oddział Warszawski, Warszawa 1977.

Autorka – prof. dr hab., Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy.

Z przebiegu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym – doniesienie naukowe

W dniach 6–8 maja 2002 r. w Ustroniu Śląskim odbyła się kolejna, dziewiąta międzynarodowa konferencja naukowa pod tytułem „**Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym**”, zorganizowana przez Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego. W konferencji wzięli udział przedstawiciele ważniejszych polskich ośrodków akademickich, praktycy życia gospodarczego, naukowcy z Peking University w Chinach oraz studenci. Głównym celem konferencji było zaprezentowanie wyników badań naukowych nad procesami funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym, które powstały jak zwykle w nadziei na wypełnienie oczekiwań teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Wyniki te w wielu przypadkach stanowią rezultat wieloletnich badań naukowych prowadzonych nad szeroko rozumianymi procesami i zjawiskami działania przede wszystkim giełdowych spółek akcyjnych i samej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Przyjęta i realizowana dość szeroka formuła programowa konferencji przyjęła w tym roku postać czterech zasadniczych sesji naukowych.

Sesji pierwszej, zatytułowanej: „**Giełda i rynek kapitałowy – rozwój, instrumenty, mechanizmy**” przewodniczyła prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron. W toku obrad uwaga uczestników konferencji została zwrócona zarówno na instytucję giełdy, jak i instrumenty na niej notowane oraz mechanizmy sprawcze jej działania. Prof. dr hab. Waldemar Frąckowiak oraz dr Agnieszka N. Duraj w swoich rozważaniach zwrócili uwagę na rozwój Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w perspektywie ścisłej współpracy z innymi giełdami europejskimi. W. Frąckowiak podkreślił ważną dla działalności rynków kapitałowych w krajach Unii Europejskiej nasilającą się konsolidację giełd papierów wartościowych, stawiając równocześnie pytanie dotyczące przyszłej roli Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i jej miejsca w rodzącej się nowej konfiguracji Unii Europejskiej. Natomiast A. Duraj w swoim wystąpieniu położyła nacisk na przedstawienie historii powstania i działania Giełdy w Warszawie od jej powstania w roku 1817 do końca XX wieku. Jednocześnie podkreśliła znaczenie pierwszej paneuropejskiej giełdy Euronext w rozwoju giełdy warszawskiej.

Konkurencyjność funduszy inwestycyjnych, występujących na polskim rynku kapitałowym i pieniężnym, była przedmiotem wystąpienia prof. dr hab. Elżbiety Ostrowskiej, która zaprezentowała problemy konkurencyjności funduszy inwestycyjnych oraz jej wyznaczniki makro- i mikroekonomiczne.

Wzrost roli i znaczenia rynków finansowych i towarowych oraz procesy globalizacji rynku kapitałowego implikują konieczność międzynarodowego i międzyrynkowego ujęcia analizy technicznej. Problem ten został podkreślony w wystąpieniu mgr. P. Janiszewskiego. Jego zdaniem analizy te potwierdzają wzrastającą wagę liberalizacji zarówno przepływów kapitałowych na świecie, jak i procesu globalizacji. Co więcej, wskazują one również na konieczność badania lokalnych uwarunkowań efektywnego inwestowania na rynku kapitałowym za pomocą wielu różnorodnych technik i metod wyceny tego rynku. Z tymi kwestiami w ścisły sposób powiązane były wystąpienia i referaty naukowe trzech studentów z Koła Naukowego „Stratos”, działającego przy Katedrze Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego. Piotr Neidek zaprezentował ocenę wpływu Nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych na decyzje inwestorów na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Natomiast przedmiotem wystąpienia Andrzeja Bińkowskiego i Krzysztofa Ciechowicza była aplikacja strategii wykorzystania kwitów depozytowych w transakcjach arbitrażowych w Polsce.

Dr Jerzy Gajdka i mgr Rafał Wolski zwrócili uwagę na zastosowanie Modelu Wyceny Aktywów Kapitałowych (CAPM) do szacunku oczekiwanej stopy zwrotu z inwestycji. Przedstawili oni wyniki badań empirycznych nad modelem CAPM Blacka, Jensena i Scholesa, wskazując, że polski rynek kapitałowy w sposób konsekwentny podlega rozwojowi.

Wystąpienie dr Ewy Kusideł i mgr Moniki Rychter-Wojtczak dotyczyło modelu wyceny instrumentów terminowych w powiązaniu z regresją pozorną. Autorki podjęły udaną próbę całościowej oceny, dokonanej za pomocą analizy wyceny instrumentów *futures* na indeks WIG20. Zaprezentowane wyniki wskazały, że problem regresji pozornej jest istotny i powinien zostać zidentyfikowany przy budowie modelu ekonomicznego, a przedstawiony parytet *spot – futures*, będący modelem wyceny instrumentów pochodnych, w pewnym zakresie dowodzi istnienia powiązań przyczynowo-skutkowych w modelu. Natomiast badania stacjonarności różnicy między ceną teoretyczną i rzeczywistą wskazały na występowanie niestacjonarności.

Sesji drugiej, zatytułowanej „**Rozwój przedsiębiorstwa i jego wycena**” przewodniczył prof. dr hab. Bogdan Nogalski. Uczestnicy obrad tej sesji zwrócili uwagę, iż wycena przedsiębiorstwa oraz sterowanie jego rozwojem należą do obszarów niezwykle istotnych i wciąż do końca nie zbadanych. Spostrzeżenie to po-

twierdził prof. dr hab. Ber Haus, który zabrał głos w sprawie przejęć menedżerskich na rynku polskim. Zwróciwszy uwagę uczestników obrad na motyw i skutki przejęć wyraził opinię, iż segment przejęć menedżerskich w Polsce cechuje się nie tylko charakterem finansowym, ale również nastawieniem progospodarczym. Podkreślił on, iż bazą materialną przejęć menedżerskich są przede wszystkim przedsiębiorstwa państwowe. B. Haus dowodził, iż menedżerowie muszą dysponować własnym kapitałem w celu uzyskania dostępu do kredytów bankowych, jak również w celu pozyskania inwestora z zewnątrz.

Prof. dr hab. Mirosław Hamrol oraz mgr J. Tarczyńska podjęli w swym referacie próbę odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu zaangażowania się spółek w procesy konsolidacyjne na ich wartość rynkową. Z zaprezentowanych wyników badań 77 przypadków wynika m.in., iż doniesienia o zamiarze nabycia innej spółki oraz ogłoszenie wezwania pozytywnie wpłynęły na zmianę wartości rynkowej przedsiębiorstw nabywających.

W kwestii wpływów efektów synergii na ocenę fuzji i przejęć przedsiębiorstw wypowiedziała się dr Urszula Malinowska. Dokonała ona nie tylko identyfikacji efektów synergii, ale również ukazała możliwość wykorzystania tych efektów w rachunku opłacalności fuzji i zakupów przedsiębiorstw. U. Malinowska podkreśliła znaczenie trzech rodzajów korzyści, jakie mogą czerpać przedsiębiorstwa ze współdziałania. Zdaniem U. Malinowskiej, korzyściami tymi są efekty pochodzące ze współpracy na rynku, z kompensacji słabych stron jednego przedsiębiorstwa mocnymi stronami drugiego oraz korzyści skali.

Prof. dr hab. H. Buk zwróciła uwagę na istotę oraz sposoby łączenia się przedsiębiorstw. H. Buk podkreśliła, iż aktem prawnym warunkującym łączenie, podział i przekształcanie spółek jest kodeks spółek handlowych. Interesującą częścią wystąpienia H. Buk było przedstawienie metod rozliczenia połączenia spółek zgodnie z nowymi zasadami rachunkowości. Zdaniem H. Buk, zgodnie z przepisami zawartymi w polskim prawie bilansowym, jak i w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, możliwe jest zastosowanie dwóch metod rozliczania połączenia spółek, którymi są metoda nabycia oraz metoda łączenia udziałów.

Dr Jolanta Wartini-Twardowska podjęła się próby odpowiedzi na pytanie dotyczące wyceny wartości wielopoziomowych grup kapitałowych. Ta istotna kwestia została przedstawiona na podstawie dwóch zróżnicowanych koncepcji wyceny, tj. koncepcji wielości gospodarczej oraz koncepcji jedności gospodarczej. Podsumowując wyniki swych oryginalnych badań, J. Wartini-Twardowska wskazała, iż na wycenę wartości złożonej organizacji wpływają takie czynniki, jak rodzaj powiązań kapitałowych oraz stopień integracji jej podmiotów; decydują one o wyborze procedury szacowania wartości grupy kapitałowej.

Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, dr Andrzej Jaki oraz prof. dr hab. inż. Józef Czaja zwrócili uwagę uczestników sesji na dochodowe koncepcje wyceny przedsiębiorstw. Dokonali oni przeglądu i oceny dochodowych metod wyceny, rozpatrując i porównując metody oparte na zdyskontowanym dochodzie oraz metody wykorzystujące podejście porównawcze. Wy-

razili oni opinię, iż obie te metody zostały wypracowane w toku praktycznego ich stosowania.

Dr Tadeusz Dudyc zaproponował metodę skorygowanej wartości obecnej. Przedstawił on założenia tej metody, jak również podstawowe zasady obliczania aktualnej wartości przepływów pieniężnych z tytułu tarczy podatkowej. T. Dudyc podkreślił, iż metoda ta jest o tyle doskonalsza od innych metod wyceny, gdyż pozwala oddzielić wartość aktywów operacyjnych od wpływu struktury zadłużenia i efektów podatkowych.

Celem wystąpienia mgr Ewy Knap była próba zidentyfikowania głównych czynników wpływających na obraz rynku transakcji fuzji i przejęć w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej. Zdaniem E. Knap, transakcje fuzji i przejęć przeprowadzane przez przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej oraz ze Stanów Zjednoczonych cechują się podobieństwem, występującym w aspekcie sektorowym, geograficznym, jak również w przypadku rozwoju ich tendencji. Do czynników powodujących to podobieństwo E. Knap zaliczyła likwidację barier handlowych oraz szybki postęp technologiczny, dokonujący się w sektorze telekomunikacji oraz sektorze nowoczesnych technologii.

Obrady drugiej sesji zakończyło wystąpienie dr. Tadeusza Falencikowskiego i prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego, dotyczące kierunków doskonalenia rozwiązań systemowych rozwoju podatkowych grup kapitałowych. Postawili oni uzasadnioną tezę o licznych barierach tworzenia i wdrożenia koncepcji zmian w zakresie rozwoju podatkowych grup kapitałowych. Grup tych jest w Polsce niewiele. Za główną przeszkodę w tworzeniu podatkowych grup kapitałowych można uznać konieczność osiągnięcia przez grupę wskaźnika dochodowości na poziomie nie niższym niż 6% w skali każdego roku istnienia grupy.

Osobną część obrad poświęcono problemom funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw w Chinach. Sesja ta, oparta na czterech referatach wygłoszonych i dodatkowo trzech zamieszczonych w osobnym materiale konferencyjnym (Xue Fulin, *Thesis on the Reform of State-owned Enterprises in 21st Century*, Chen Liming, *Entering WTO and the Reform and Development of Chinese Stated-owned Enterprises*, Yang Hui, *Considering about the Administration Structure of the Corporation*, Yang Yangiang, *Analysis of the Problems in Realization of State-owned Capital*, Zhang Gehui, *Improving Capital Market, Accelerating State-owned Enterprise Reform*, Zhang Zhi, *The Current Condition and the Development of China Security Market*, Bai Xue-Qiu, *Prospective of State-owned Shares Lessening in China*, Wang Zai-Quan, *The Development and Transition of the Capital Market in China* oraz Peng Haihong, *Perfecting in Structure of the Chinese Share Right and Advancing the Building of the Modern Enterprise System*) uwidoczniła zakres, dynamikę i instrumentarium przemian systemu zarządzania państwowymi przedsiębiorstwami przekształconymi w spółki kapitałowe oraz główne osiągnięcia i bariery procesu prywatyzacji i upublicznienia działalności tych przedsiębiorstw.

Sesja trzecia, zatytułowana „**Inwestycje i rachunek ich efektywności**”, dotyczyła złożonych kwestii związanych z efektywnością inwestowania oraz

zmianami własnościowymi podmiotów gospodarczych. Dr hab. Jerzy Różański w swoim wystąpieniu dowodził istnienia aspektu finansowego i wydajnościowego dezinwestycji, definiując i rozwijając warunki sukcesu działań dezinwestycyjnych. Zdaniem J. Różańskiego, problematykę dezinwestycji należy wiązać z trzema następującymi zjawiskami: przejmowaniem przedsiębiorstwa przez własną lub zewnętrzną kadrę kierowniczą, przejmowaniem przedsiębiorstwa z wykorzystaniem w dużym stopniu kapitału obcego oraz ze zjawiskiem wydzielenia części majątku przedsiębiorstwa do nowo powstałej jednostki, której udziały są udostępniane właścicielom dotychczas istniejącego przedsiębiorstwa.

W nurcie efektywności przedsięwzięć gospodarczych pozostawały rozważania dr. Janusza Pawłowskiego, który definiując pojęcie efektywności powiązał je z pojęciem sprawności działania. Następnie J. Pawłowski przedstawił efektywność w powiązaniu z teorią organizacji zarządzania, po czym przeszedł do efektywności i sprawności przedsięwzięcia gospodarczego.

Wystąpienie prof. dr. hab. Czesława Glinkowskiego dotyczyło oceny nakładów finansowych na innowacje przedsiębiorstw przemysłowych w roku 2000. Cz. Glinkowski w swoim wystąpieniu podkreślił, iż intensywny rozwój gospodarczy jest silnie związany z szeroko rozumianym rozwojem technologicznym. Konkludując swoje wystąpienie, Cz. Glinkowski stwierdził, iż państwo winno w znacznym stopniu finansować nowoczesne rozwiązania innowacyjne, stanowiące niezbędny warunek dalszego rozwoju gospodarczego.

Dr Andrzej Rutkowski w swoim wystąpieniu nakreślił problem rachunku efektywności wspólnych przedsięwzięć. Podkreślił on, iż w wielu wypadkach tworzeniu wspólnego przedsięwzięcia towarzyszy nabycie bądź wystawienie opcji. Szczególnie interesujące dla uczestników sesji było przedstawienie przez A. Rutkowskiego formuły rachunku efektywności decyzji o utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia.

Dr Piotr Bartkowiak i mgr inż. Tomasz Nitkiewicz zapoznali uczestników konferencji z istotą Piątego Programu Ramowego Unii Europejskiej. W swoim wystąpieniu położyli oni nacisk na udział małych i średnich przedsiębiorstw w projektach 5. Programu Ramowego, który jest źródłem finansowania ich działalności. Wyniki uzyskane przez P. Bartkowiaka i T. Nitkiewicza skłoniły ich do wyrażenia opinii, iż liczba podmiotów biorących udział w projektach tego programu jest wciąż zbyt mała w stosunku do możliwości i potrzeb polskiego rynku.

Dr inż. Beata Skowron-Grabowska zwróciła uwagę uczestników sesji na strategiczne uwarunkowania decyzji *make or buy* w procesach zaopatrzeniowych przedsiębiorstw. Wskazała ona na główne dylematy i kryteria podejmowania decyzji.

Dr Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska podjęła się próby oceny efektów funkcjonowania spółek leasingujących mienie skarbu państwa. Za kryterium klasyfikacji tych spółek przyjęła ich strukturę własności. Wyróżniła ona trzy rodzaje własności, a mianowicie własność w rękach pracowników, własność w rękach zarządu oraz własność w rękach inwestorów zewnętrz-

nych. Podsumowując swoje wystąpienie A. Bukowska-Piestrzyńska stwierdziła, iż spółki leasingujące mienie skarbu państwa należy uważać za pełnowartościowych uczestników rynku, którzy zdolni są stawiać czoła konkurencji, jak również rozwijać się i zapewniać korzyści swoim właścicielom.

Treścią referatu dr. inż. Lecha W. Regulskiego były perspektywy oraz uwarunkowania rozwoju polskiego sektora hutniczego na tle osiągnięć hutnictwa światowego oraz hutnictwa Unii Europejskiej. L.W. Regulski podkreślił, iż sektor ten wymaga głębokiej restrukturyzacji zarówno pod wpływem procesów akcesyjnych, jak i istniejącej w skali światowej nadwyżki podaży nad popytem na wyroby tego przemysłu.

Obrazy czwartej sesji, zatytułowanej „**Miscellanea**”, uwiaryściły złożoność i wieloaspektowość problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym. Spostrzeżenie to odnosi się zarówno do przyczyn, jak i implikacji ich działania na tym rynku. Sesji tej przewodniczył prof. dr hab. Czesław Glinkowski.

Dr Krystyna Kapa-Kejna zwróciła uwagę uczestników konferencji na najważniejsze aspekty doskonalenia procesów zachodzących w przedsiębiorstwie z punktu widzenia zwiększenia jego wartości. Przedstawiła kluczowe czynniki sukcesu w przekształcaniu i doskonaleniu procesów w przedsiębiorstwie, jak również zapoznała uczestników sesji z wzorcem głównych rodzajów i procesów występujących w przedsiębiorstwie.

Dr Marzena Papiernik-Wojdera podkreśliła znaczenie problemów związanych z oceną opłacalności zmian w polityce kredytowej przedsiębiorstwa z punktu widzenia ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa. Stwierdziła ona, iż parametry polityki kredytowej winny być nie tylko atrakcyjne dla odbiorców, ale również winny zapewniać dodatkowe korzyści przedsiębiorstwu, które oferuje kredyt.

W kwestii realizacji przez bank procesu monitoringu sytuacji finansowej dłużnika wypowiedział się mgr Maciej Stradomski. Jego zdaniem, monitoring stanowi alternatywę dla ustanawiania zabezpieczeń majątkowych lub osobowych. M. Stradomski podkreślił, iż podstawowym celem monitoringu jest powstrzymanie oportunistycznych zachowań dłużnika przy pomocy bieżącej kontroli i nadzoru. Działania te pozwalają na likwidację przedsiębiorstwa, jak również na renegotjacje warunków finansowania w przypadku wystąpienia zachowań, które mogłyby narazić wierzycieli na szkodę.

Dr Helena Kościelniak podkreśliła rolę i znaczenie sekuryzacji jako pozabilansowego źródła pozyskiwania kapitału. H. Kościelniak wyraziła opinię, iż za cel sekuryzacji należy uznać przede wszystkim pozyskiwanie finansowania przez spółki poszukujące alternatywnych źródeł finansowania o konkurencyjnym koszcie lub też przez spółki, które nie są już w stanie pozyskiwać dalszych kapitałów obcych ze względu na ich zbyt wysoki udział w strukturze pasywów. H. Kościelniak podkreśliła, iż w Polsce zakres przeprowadzanych transakcji tego typu jest wciąż zbyt wąski, a transakcje te polegają najczęściej na emisji papierów dłużnych, opartych na prawie wekslowym.

Dr Zofia Maksimowicz zwróciła uwagę na aspekty zarządzania kapitałem intelektualnym. Podkreśliła ona ogromną rolę i znaczenie tego kapitału w osiąganiu przewagi strategicznej przez przedsiębiorstwo, działające na konkurencyjnym rynku kapitałowym. W nurcie tych rozważań pozostało również wystąpienie mgr. Tomasa Rojka, który zarządzenie wiedzą – podobnie jak Z. Maksimowicz – potraktował jako kluczowy instrument podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, zapewniający jego długofalowy rozwój.

Mgr Joanna Wartini zaprezentowała kompleksową i zarazem nowatorską ocenę płynności finansowej zakładu ubezpieczeń w układzie statycznym i dynamicznym. J. Wartini zwróciła uwagę na znaczenie sprawozdań finansowych, a w szczególności rachunku przepływów pieniężnych, które stanowią nieocenione źródło informacji o kondycji finansowej zakładu.

Mgr Joanna Tomanik-Skrzypczyk przedstawiła ocenę sytuacji majątkowej i finansowej jednego z przedsiębiorstw działających w branży hutniczej. Ocena ta w sposób jednoznaczny wskazuje na swobodnego rodzaju zdumiewającą beztróskę przedsiębiorstwa w wypełnianiu podstawowych zasad racjonalnego zarządzania źródłami finansowania.

Przedmiotem wystąpienia mgr Magdaleny Tomaszewicz była prezentacja zagadnień związanych z dźwignią finansową oraz rentownością kapitału własnego przedsiębiorstwa. M. Tomaszewicz zwróciła uwagę na rolę i znaczenie współczynnika zadłużenia w kształtowaniu rentowności kapitału własnego. Podkreśliła ona, iż dążenie do optymalizacji współczynnika zadłużenia, określanego jako dźwignia finansowa przedsiębiorstwa, powoduje wzrost rentowności kapitału własnego, lecz nie zawsze może prowadzić do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Rentowność kapitału własnego kształtowana jest głównie przez czynniki rynków sprzedaży produktów i usług oraz zakupu czynników produkcji, a nie przez czynniki i warunki działania przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym.

Dr hab. Mirosław Kwieciński zabrał głos w sprawie wywiadu gospodarczego w praktyce menedżerskiej. M. Kwieciński podkreślił, iż wywiad gospodarczy można uważać za profesjonalne narzędzie porządkowania wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstwa. Wyraził on opinię, iż najlepszym zespołem do założenia komórki wywiadu gospodarczego jest dział marketingu.

Przedmiotem wystąpienia mgr. Grzegorza Lisewskiego, prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego oraz mgr. inż. Tomasza Sobieszczyka była próba zastosowania rachunku kosztów działań w odniesieniu do budowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Zdefiniowali oni i omówili pięć elementów składowych rachunku kosztów działań, jak również zwrócili uwagę uczestników sesji, iż strategia marketingowa przedsiębiorstwa winna być zorientowana na optymalizację relacji występującej pomiędzy klientem, asortymentem a przedsiębiorstwem.

Dr hab. Magdalena Jerzemowska zwróciła uwagę uczestników sesji na zagadnienia dotyczące uregulowania nadzoru korporacyjnego we Francji. M. Jerzemowska podkreśliła, iż Francja jest krajem realizującym kontynentalno-japoński model nadzoru korporacyjnego. Przedstawiła ona najważniejsze uregulowania w zakresie nadzoru korporacyjnego opracowane we Francji, do których należą raporty Vienota oraz kodeks stowarzyszenia menedżerów zarządzających kapitałami.

Jednym z rezultatów konferencji jest praca zbiorowa pod red. Jana Duraja, zatytułowana *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*. Została ona wydana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego (Łódź 2002), liczy 436 stron i zawiera zbiór wszystkich przedstawionych polskich referatów naukowych.

dr Agnieszka Natasza Duraj

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

Łukasz Sułkowski

Kulturowa zmienność organizacji

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

Zarządzanie, oprócz procesów strukturalnych i strategicznych, obejmuje również kulturę. Organizacje i ludzie są zanurzeni w kulturze i tworzą kulturę. Wpływa ona na efekty ekonomiczne działania przedsiębiorstw i kształtuje zachowania członków organizacji. Jednak badanie wpływu kultury na organizacje napotyka istotne problemy. Trudne jest określenie samej kultury i jej składników. Kłopotliwe są badania i opis elementów kultury oraz znalezienie współzależności między kulturą społeczeństwa a organizacją.

Dla rozstrzygnięcia tych problemów konieczne jest przyjęcie określonego modelu organizacji, uwzględniającego znaczenie kultury, a także zdefiniowanie samej kultury.

W tej książce kultura organizacyjna jest opisywana jako pochodna trzech elementarnych systemów wartości: indywidualizmu – wspólnotowości, hierarchiczności – równości oraz tolerancji niepewności. Dzięki temu powstał nowy model i typologia kultur organizacyjnych oraz możliwe było porównawcze badanie kultur organizacyjnych w kilku krajach.

Marek Jacek Stankiewicz

Konkurencyjność przedsiębiorstwa Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2002

Z zadowoleniem stwierdzam, że na polskim rynku wydawniczym ukazuje się coraz więcej publikacji z zakresu zarządzania, ciekawych zarówno poznawczo, jak i aplikacyjnie, a pisanych przez polskich autorów. Oznacza to, że polscy naukowcy i eksperci na podstawie własnych badań¹⁾ oraz praktycznego uczestnictwa w dokonujących się przemianach, zdobywają coraz większe doświadczenie²⁾ w rozumieniu i rozwiązywaniu istotnych dla polskich przedsiębiorstw problemów związanych z ich dostosowywaniem się do wymogów gospodarki rynkowej.

Wśród wielu ciekawych książek z zakresu zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego, pragnę zwrócić uwagę czytelników³⁾ na bardzo wartościową książkę pt. *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, autorstwa profesora Marka Jacka Stankiewicza z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Uważam, że jest to książka znakomicie napisana pod względem merytorycznym i metodologicznym. Autor w sposób niezwykle kompetentny połączył teorię zarządzania strategicznego (z zakresu problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa) z jego praktyką oraz praktykę tę z teorią. Książka bowiem przedstawia kompleksowe ujęcie badawcze problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwłaszcza w zakresie skutecznego budowania przez nie przewag i zdolności konkurowania w warunkach globalizującego się świata. Zawiera ona – oprócz bardzo bogatych podstaw teoretycznych, a zwłaszcza metodologicznych – empiryczne prezentacje analiz w zakresie strategii budowania owych przewag, używanych do tego celu instrumentów oraz określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, jakie funkcjonują w nowoczesnie rozumianej praktyce gospodarczej. Równocześnie jasność i komunikatywność zawartego w treści książki wywodu, pozwala z równym zapałem i zrozumieniem korzystać z niego studentom, jak i praktykom, a więc specjalistom zajmującym się w przedsiębiorstwie planowaniem i rozwojem strategicznym oraz menedżerom zajmującym się zarządzaniem strategicznym.

Książka – powstała jako wynik badań empirycznych polskich przedsiębiorstw – pod względem metodycznym oparta została na podejściu diagnostycznym⁴⁾ z istotnym wykorzystaniem elementów podejścia prognostycznego⁵⁾. Zastosowanie owych podejść uważam

za bardzo trafne, metodologicznie spełniające wymagania realizacji celu, jaki sobie autor książki postawił.

Równocześnie – co należy szczególnie podkreślić – treść książki dyktowana jest potrzebami polskiego przedsiębiorstwa, określonymi przez transformację polskiej gospodarki. W wyniku owej transformacji następują zasadnicze zmiany w metodologii zarządzania, w technice sporządzania analiz strategicznych, w formule programowania i planowania rozwoju działalności, zwłaszcza w obszarze poprawy skuteczności i efektywności konkurowania, a także w instrumentach badawczych. Tym samym, rzecz by można, także w pragmatyce organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Na strukturę merytoryczną treści książki składają się wstęp, sześć rozdziałów oraz cztery załączniki przedstawiające syntezę wyników badań dotyczących oceny składników potencjału konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw z punktu widzenia wpływu zmian ich znaczenia oraz oddziaływania na nie procesu globalizacji, wraz z liczną bibliografią wykorzystaną przez autora.

Główna część struktury treści książki zawarta jest w logicznym ciągu działań teoretyczno-praktycznych oraz praktyczno-teoretycznych odnoszonym do: **potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa** (rozdział II); **przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa** (rozdział III); **instrumentów konkurowania** (rozdział IV) oraz **pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa** (rozdział V). Wszystkie wymienione wyżej klasy przyjętego ciągu działań tematycznie wzajemnie się uzupełniają i wskazują na konieczność łączenia badań diagnostycznych z programowaniem rozwoju. Ciąg ów poprzedzony został ciekawym i inspirującym czytelnika przeglądem teoretycznych podstaw zarządzania strategicznego w obszarze konkurowania przedsiębiorstw (**konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i ogólna charakterystyka zjawiska** (rozdział I) i zakończony **kierunkami i sposobami umacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa** (rozdział VI).

Wszystko to razem składa się na pełne i kompleksowe, a także profesjonalne ujęcie przedstawianej problematyki.

Reasumując, książka autorstwa profesora Marka Jacka Stankiewicza stanowi kompleksowe, teoretyczno-praktyczne oraz praktyczno-teoretyczne ujęcie problematyki zarządzania strategicznego w obszarze

kształtowania warunków konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwłaszcza przedsiębiorstwa polskiego. Zawiera ona wyjaśnienia podstawowych kategorii związanych z tym obszarem wiedzy i praktyki.

Zarządzanie strategiczne w obszarze problematyki konkurowania ukazane jest przez autora książki w drodze wnikliwej prezentacji podstaw, zasad i metod diagnozowania i projektowania (budowania) pozycji konkurencyjnej oraz adaptacji instrumentów (metod) do specyficznych sytuacji i warunków polskich przedsiębiorstw.

Treść książki wskazuje na wysoki profesjonalizm autora. Wynika on z wieloletniej pracy naukowej nad problemami zarządzania (szczególnie nad problemami konkurowania przedsiębiorstw) oraz znajomości praktyki gospodarczej w tym zakresie.

Niniejsza książka dotyka ważnych i stale aktualnych zagadnień związanych z procesem sprawności zarządzania przedsiębiorstwem. Problem ten w sposób trwały nurtuje zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Współcześnie, w warunkach dokonujących się przemian systemowych, rozwoju nauk zarządzania – zwłaszcza ich aplikacyjności – problem poruszany w książce przez autora posiada kluczowe znaczenie dla powodzenia dokonujących się w naszym kraju epokowych przemian społecznych i gospodarczych.

Recenzowana książka stanowi wieloaspektowe i niezwykle oryginalne ujęcie problematyki i procesu zarządzania strategicznego odniesionego do warunków zarządzania polskim przedsiębiorstwem, z ukazaniem całej jego złożoności. Poszukiwania najlepszych procedur realizacji procesu zarządzania strategicznego, z punktu widzenia jego sprawności, zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i praktycznej wydają się nie mieć końca. Niniejsza książka jest niezwykle twórczym głosem w dyskusji naukowej nad podnoszeniem sprawności procesu zarządzania strategicznego współczesnego polskiego przedsiębiorstwa, w tym nad szczegółowym problemem, jakim jest poziom i zdolność skutecznego i efektywnego konkurowania.

Po zapoznaniu się z treścią recenzowanej książki, uważam – z uwagi na posiadane walory, o których wcześniej wspominałem – że cieszyć się ona będzie zainteresowaniem i względami licznych kręgów czytelników: studentów, przybliży bowiem im „życie” przedsiębiorstwa i dostarcza w sposób „strawny” wiedzy z zakresu teorii i praktyki zarządzania strategicznego; praktyków, gdyż pokazuje kompleksowe instrumentarium, jak postępować, aby zwiększać zdolność konkurowania przedsiębiorstwa, którym oni zarządzają. Dla tych ostatnich autor odsłania i pokazuje „kuchnię” realizacji tego procesu.

Generalnie uważam, że podręcznik napisany przez profesora Marka Jacka Stankiewicza zasługuje na zapoznanie się z nim, bowiem:

- po pierwsze, stanowi ciekawy i inspirujący głos w dyskusji zarówno naukowej, jak i praktycznej nad problemami budowania zdolności do tworzenia przewag konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw;
- po drugie, posiada istotne walory dydaktyczne i z tego punktu widzenia wykazuje przydatność dla

dydaktyki na kierunkach ekonomii i zarządzania uczelni wyższych;

- po trzecie, stanowi niezwykle przydatną pomoc dla specjalistów i menedżerów zajmujących się w przedsiębiorstwach zagadnieniami rozwoju, w szczególności planowania i implementacji przewag konkurencyjnych.

A zatem recenzowaną książkę gorąco polecam wszystkim tym, których interesują problemy funkcjonowania i zarządzania strategicznego w organizacjach gospodarczych. Uznaję ją za wartościową próbę rozpoznania rzeczywistych uwarunkowań zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach z punktu widzenia metodologicznej racjonalności i sprawności realizacji procesu konkurowania. 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 tej problematyki. Jestem w pełni przekonany, że treść merytoryczna książki w pełni odpowiada zapotrzebowaniu polskiej teorii i praktyki z zakresu organizacji i zarządzania.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

PRZYPISY

- ¹⁾ Recenzowana książka stanowi doskonały tego przykład. Powstała ona jako wynik – prowadzonych pod kierownictwem autora – trzech projektów badawczych KBN, takich jak: nr 1 P110 001 06 nt. „Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw. Identyfikacja czynników wpływających na realizowane przez przedsiębiorstwa strategie. Konstrukcja systemu instrumentów stymulujących strategię rozwojową w okresie transformacji rynkowej”, czas realizacji: 1994–1996, badaniami objęto 90 największych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych; nr 1 H02D 006 13 nt. „Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie dostosowywania gospodarki polskiej do wymogów Unii Europejskiej”, czas realizacji: 1997–1999, badaniami objęto 95 największych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych; nr 1 H02D 036 19 nt. „Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki”, czas realizacji: 2000–2002, badaniami objęto 76 czołowych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych.
- ²⁾ Cieszyć się należy z faktu, iż doświadczenia te nie są zamykane w „złotej klatce” i konsumowane indywidualnie, lecz przenikają w formie bardzo dobrze napisanych podręczników do szerokiego kręgu czytelników. Dzięki temu realizują one skutecznie misję edukacji ekonomicznej polskiego społeczeństwa.
- ³⁾ W szczególności odwołuję się do menedżerów i specjalistów zajmujących się rozwojem polskich przedsiębiorstw oraz studentów kierunku „zarządzanie i marketing”.
- ⁴⁾ Do diagnozy stanu i sytuacji przedsiębiorstw i badanych zjawisk w książce zastosowano ankietyzację przedsiębiorstw, wywiady i *case study*.
- ⁵⁾ W książce do formułowania opinii o charakterze projekcyjnym zastosowano metody eksperckie i metodę delficką.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Szkicowanie przyszłości firmy

W. Chang Kim, Renee Mauborgne, *Charting Your Company's Future*. „Harvard Business Review”, June 2002, s. 77–83.

W. Chang Kim jest profesorem zarządzania międzynarodowego w INSEAD w Fontainebleau we Francji. Renee Mauborgne jest profesorem zarządzania strategicznego i prezesem ITM, grupy zajmującej się badaniami nad strategią w Fontainebleau.

John Reed, szef Citicorp, był znany z zamiłowania do zwięzłości i całościowego postrzegania strategii. Niezmiennie wymagał od podległych sobie dyrektorów jednostek przedstawiania propozycji strategii na nie więcej niż kilku slajdach. Każdy, kto nie był w stanie sprostać tym oczekiwaniom, ryzykował wykluczenie z sesji poświęconych przyszłości firmy.

Co prawda, bardzo wielu liderów podziela zamiłowanie Reeda do zwięzłości i przedstawiania strategii bardziej w postaci obrazu niż stosu dokumentów i planów, ale tylko niewielka część firm może pochwalić się jasną wizją przyszłości. Problem wynika z samej natury procesu planowania strategicznego. Zakłada on bowiem opracowanie obszernego dokumentu, będącego mieszanką danych przygotowanych przez ludzi z różnych działów i jednostek firmy, słabo się

ze sobą komunikujących i reprezentujących różne interesy.

Typowy raport rozpoczyna się opisem rynku i sytuacji konkurencyjnej firmy. Potem następuje dyskusja nad sposobami zwiększenia udziału w rynku, wejścia w nowe segmenty, zredukowania kosztów, oraz lista celów do osiągnięcia i podejmowanych inicjatyw. Pełen budżet dołączony jest jako niezależny załącznik, stanowiący odrwane od treści dokumentu kolumny liczb i wykresy.

Bardzo niewiele planów strategicznych jest wcielanych w życie. Menedżerów przeraża przede wszystkim bałagan. Sytuacja nie musi jednak wyglądać w ten sposób. Autorzy proponują inne podejście do planowania strategicznego. Zamiast kilkudziesięciu stron opisów, sugerują oni naszkicowanie obrazu strategii, które zwą plótnem. Pozwala to na łatwe komunikowanie i zrozumienie przyszłych planów firmy, co przekłada się na zaangażowanie i kreatywność pracowników.

Twoja strategia

Teoretycy i praktycy zarządzania opracowali wiele narzędzi pomocnych w rozumieniu pozycji strategicznej firmy. Podejście prezentowane przez autorów jest o tyle unikatowe, że pozwala pokazać i porównać trzy rzeczy na jednym obrazku:

- po pierwsze, sytuację całego rynku z jasno wyodrębnionymi czynnikami wpływającymi na kon-

kurencję między graczami rynkowymi (włączając w to przyszłych potencjalnych konkurentów).

- po drugie, pozycję konkurentów i czynniki, w które najwięcej inwestują.

- po trzecie, profil strategiczny firmy.

Na tej podstawie można wnioskować o kierunkach przyszłego rozwoju firmy oraz koniecznych inwestycjach.

Przykładem firmy, która zastosowała metodę plótka, są linie lotnicze Southwest Airlines. Najpierw wyodrębniono czynniki, które wpływają na konkurencję w tej branży, jak np.: cena biletów, posiłki, możliwość wyboru miejsc, zachowanie personelu w stosunku do klientów, specjalne sale na lotniskach dla stałych klientów (*lounges*), sieć połączeń (przesiadki, możliwość dotarcia w każde miejsce na świecie), szybkość, częstotliwość lotów.

Czynniki te zostały umieszczone na poziomej osi wykresu. Pionową oś stanowiły inwestycje w poszczególne czynniki. Taki wykres pozwalał na porównanie pozycji firmy z jej konkurentami. W przypadku Southwest okazało się, że profil inwestycji przypomina raczej transport naziemny (samochodowy) niż linie lotnicze.

Oznacza to, że firma inwestuje przede wszystkim w szybkość i częstotliwość lotów oraz przyjazną obsługę. Inwestycje w pozostałe czynniki pozostają na dużo niższym poziomie niż w przypadku konkurentów. Strategia Southwest jest

doskonałym przykładem dobrej strategii. Ma wszystkie charakterystyczne jej cechy:

- **koncentracja** – każda dobra strategia opiera się na kilku czynnikach stanowiących podstawę przewagi konkurencyjnej firmy. Koncentrując się na trzech wyżej wymienionych czynnikach Southwest mogły swobodnie konkurować nie tylko z innymi liniami lotniczymi, ale także z transportem samochodowym pod względem ceny biletów, nie musiały też inwestować w posiłki, czy sieć połączeń. W przeciwieństwie do Southwest, konkurenci inwestowali po równo we wszystkie czynniki, co znacznie odbiło się na cenie ich biletów i możliwości wyróżnienia się spośród innych ofert;

- **dywergencja** – jeśli strategia firmy jest formułowana w sposób reaktywny w stosunku do działań konkurentów, jeśli firma stara się tylko naśladować innych, szybko traci swój wyrazisty wizerunek na rynku i unikatowość. Oznacza to, że profil strategiczny jest taki sam dla wszystkich graczy na rynku. W przypadku dobrze sformułowanej strategii przeciwnie: można

zrezygnować z inwestycji w niektórych obszarach, zwiększyć je w pozostałych (ważne, aby były to inne czynniki, niż w przypadku konkurentów), a profil strategiczny firmy będzie się zdecydowanie różnił od profilu konkurentów. Czasami firmy tworzą własne czynniki kluczowe dla pozycji konkurencyjnej i zmieniają profil całej branży. I tak na przykład, linie Southwest stały się pionierem w transporcie bez przesiadek między średniej wielkości miastami;

- **sentencja** – ostatnim testem na dobrą strategię jest możliwość przedstawienia jej w postaci jednozdaniowej sentencji, hasła, zrozumiałych dla wszystkich. W przypadku Southwest brzmiało ono: „szybkość samolotu za cenę samochodu – gdziekolwiek jesteście”. Nawet najlepsza agencja reklamowa miałaby trudności z wymyśleniem czegoś, co lepiej przemawiałoby do wyobraźni klientów. Dobra sentencja musi nie tylko stanowić jasny komunikat, ale także przekazywać prawdę o firmie. W innym przypadku klienci szybko stracą zaufanie i zainteresowanie ofertą.

Szkicowanie strategii

Szkicowanie płótnej strategii nie jest rzeczą łatwą. Nawet, jeśli uda się wyodrębnić kluczowe czynniki wpływające na konkurencję w branży, nie oznacza to, że stworzenie obrazu strategii jest już tylko formalnością. Doświadczenie uczy, że pierwszy szkic różni się diametralnie od ostatecznej wersji płótnej.

Najtrudniejszym momentem jest uczciwa ocena, do jakiego stopnia oferta firmy różni się od ofert konkurentów. Wielu menedżerów bez trudu wskazuje czynniki wyróżniające ich strategię spośród innych, zwłaszcza, jeśli odpowiedzialność za te czynniki leży w ich gestii; niewiele jednak jest w stanie dostrzec i ocenić dynamikę rozwoju całej branży oraz umieścić na tym tle swoją firmę. I tak na przykład, osoba zajmująca się *cateringiem* będzie bardzo wrażliwa na to, jakiego rodzaju posiłki oferują klientom konkurenci. Trudniej zaś będzie jej ocenić, na ile jest to istotny czynnik dla klientów porównujących oferty. Na ile decyduje on o wyborze takich, a nie innych li-

Załącznik 1

Cztery etapy wizualizacji strategii

1. Punkt wyjścia
<ul style="list-style-type: none"> ● porównaj swoją firmę z konkurentami, szkicując obraz strategii „takiej, jaka jest” ● zobacz, gdzie twoja firma musi się zmienić
2. Badanie, odkrywanie
<ul style="list-style-type: none"> ● odkryj bariery uniemożliwiające wybór nie-klientom (twoim byłym klientom, klientom konkurentów etc.) ● zaobserwuj różne korzyści z oferowania alternatywnych produktów i usług ● sprawdź, które czynniki powinieneś wyeliminować, zmienić, dodać
3. Strategia
<ul style="list-style-type: none"> ● naszkicuj strategię „taką, jaka powinna być”, bazując na dogłębnej obserwacji rynku i swojej firmy ● poczekaj na informację zwrotną na temat twojej strategii od swoich byłych i obecnych klientów oraz byłych i obecnych klientów swoich konkurentów ● użyj tych informacji przy budowaniu najlepszej strategii dla twojej firmy
4. Komunikacja
<ul style="list-style-type: none"> ● rozpowszechnij obraz swojej strategii przed i po zmianach w celu łatwego porównania (nie więcej niż jedna strona) ● wspieraj tylko te działania i pomysły, które pozwolą na zamknięcie luki pomiędzy teraźniejszością a nową strategią



Wykorzystywanie strategicznych płócien na poziomie korporacji

Wizualizacja strategii wzbogaca dialog między jednostkami biznesowymi a centralą korporacji. Kiedy jednostki prezentują sobie nawzajem obraz strategii pogłębiają swoje rozumienie biznesu i swoich potrzeb. Mają zatem obraz całego portfela firmy. Co więcej, ten proces komunikacji pozwala na udoskonalanie stosowanych w firmie metod planowania strategicznego.

Jedną z firm, która zastosowała tę metodę, był Samsung Electronics w Korei. Zaczęło się od konferencji, w której uczestniczyło ponad 70 menedżerów wyższego szczebla. Kierujący poszczególnymi jednostkami przedstawili swoje szkice strategii oraz plany ich wdrożenia. To stało się podstawą dyskusji wszystkich ze wszystkimi.

Wielu szefów jednostek twierdziło, że swoboda tworzenia strategii jednostek jest znacznie ograniczona przez stopień natężenia konkurencji, z jakimi się one spotykały. Wydawało się, że jednostki działające w branżach, gdzie konkurencja jest bardziej intensywna, są skazane na słabszą pozycję konkurencyjną i finansową oraz że mają mniej możliwości dogonienia konkurencji i zaproponowania skutecznej strategii.

Okazało się, że ta hipoteza jest z gruntu fałszywa, gdy jedna z szybciej rozwijających się jednostek - oferująca telefony komórkowe - zaprezentowała swoją strategię. Nie tylko konkurencja była w tej branży najsilniejsza, ale także zaproponowana strategia najbardziej różniła się od oferty konkurentów.

- **Czy jednostkom biznesowym twojej firmy brakuje zrozumienia dla innych jednostek i innych obszarów działalności w twoim portfolio?**
- **Czy masz problemy z komunikacją w twojej firmie? Czy dotyczy to także komunikowania planów strategicznych?**
- **Czy najgorzej prosperujące jednostki zwykły obwiniać za swą pozycję na rynku intensywną konkurencję?**

Jeżeli odpowiedź na powyższe pytania brzmi: „tak”, spróbuj zastosować metodę płótna strategicznego. Spróbuj przedstawić strategię firmy w postaci obrazu.

nii lotniczych. Co więcej, trzeba się liczyć z tym, że niektórzy będą wybierać kluczowe czynniki w sposób tendencyjny, biorąc pod uwagę własne korzyści.

Tak więc, ocena firmy jako całości może okazać się niemożliwa. To samo dotyczy dyskusji na temat strategii. Można dyskutować każdy z wyodrębnionych czynników oddzielnie, oceniając, na ile firma jest mocniejsza lub słabsza od swych konkurentów pod względem każdego z tych czynników, ale to nie pozwala na jasne stwierdzenie, jaka jest jej pozycja konkurencyjna.

Bazując na swym doświadczeniu konsultantów, autorzy proponują ustrukturyzowany proces szkicowania i dyskusowania strategii firmy. Ostatnio metoda ta została zastosowana w firmie oferującej usługi finansowe, dzięki czemu organizacji udało się zwiększyć

swych przychody o około 30%. Podstawą tej metody jest wizualizacja strategii, co pozwala na wyzwolenie kreatywności i zaangażowania ludzi. Składa się ona z czterech etapów (patrz załącznik 1).

Punktem wyjścia jest wizualizacja. Błędem wielu ludzi jest dyskusowanie strategii i planów rozwoju firmy, zanim zniweluje się różnice w opiniach co do obecnej sytuacji firmy i branży. Innym problemem jest fakt, że bardzo często menedżerowie bronią *status quo* organizacji lub jednostki i opierają się lub nie dostrzegają potrzeby zmian.

Dopiero uświadomienie sobie potrzeby zmian i zgoda na nie pozwalają na przejście do działania. Kolejnym krokiem jest więc wysłanie ludzi w teren, bliżej klienta i zbadanie, w jaki sposób korzysta on z oferowanego produktu. Istotne jest także przeanalizowanie, dlaczego firma straciła niektórych klientów, zbadanie zachowań i oczekiwań klientów konkurencji, a także klientów swoich klientów. Innymi słowy, ponieważ pojęcie klienta nie jest równoznaczne z pojęciem użytkownika i konsumenten-

ta, analizy i badania powinny zostać znacznie rozszerzone.

Szczegółowe badania pozwalają na przejście do etapu szkicowania i dyskusowania strategii. Ostatnim krokiem jest jej zakomunikowanie w taki sposób, aby była zrozumiała dla pracowników.



Tworzenie płótna strategii nie jest rzeczą jasną jedynym elementem procesu planowania strategicznego. Na pewnym etapie dokumenty i liczby są niezbędne, chociażby jako podstawa dyskusji nad przyszłością firmy. Niemniej jednak autorzy wierzą, że łatwiej jest przekazać tego rodzaju informacje, jeśli zostaną one wplecione w wielki obraz strategii organizacji.

Postępowanie według wskazówek w poszczególnych etapach wizualizacji strategii (patrz załączniki 1 i 2) znacznie zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego. A przecież już Arystoteles stwierdził, że nigdy nie myśli się bez wykorzystania obrazu.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

