

- Trzecia fala – rozmowa z profesorem KRZYSZTOFEM OBŁOJEM 3

- Metodologia nauk o zarządzaniu – Łukasz Sułkowski 7
- Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji – Janusz Czekaj, Marek Jabłoński 11
- Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie – Beata Stępień 15
- Rola korporacji ponadnarodowych we współczesnej gospodarce światowej – Krzysztof Sowa 20
- Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na poziom przychodów ze sprzedaży w badanych grupach kapitałowych – Jan Chadam 24
- Strategie wyłaniające się a zrównoważona karta wyników – Wojciech Czakon 28
- Produktywność wiedzy w rozwoju organizacji – Andrzej Chodyński 32

FINANSE

- Ulgi uznaniowe formą pomocy publicznej dla przedsiębiorstw – Tomasz Wołowicz 35

INFORMATYKA

- Formy płatności w internecie jako czynnik rozwoju handlu elektronicznego – Mirosław Moroz 38
- Istota e-franchisingu oraz możliwości jego rozwoju w Polsce – Izabella Steinerowska-Streb 41

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 44

KONFERENCJE 48

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 10 (777) 2004

Rada Programowa:

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

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

Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla,
prof. Zbigniew Dworzecki,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22

00-011 Warszawa

tel./faks 827-15-10

e-mail: przeorg@gazeta.pl

przeorg@neostrada.pl

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Czę-
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
Bożena Makowska; Rzeszów – tel.
86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz;
Toruń – tel. 622-29-98 mgr Broni-
sław Stawicki; 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.
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02
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.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2005 r.:

– kwartalna – 57 zł,
– półroczna – 114 zł,
– całoroczna – 228 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

Przez „RUCH” SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.

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

Prenumerata opłacana w złotychkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku PEKAO SA IV O/Warszawa,

Nr 68124010531111000004430494

lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach

przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płacący z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Trzecia fala

Rozmowa z profesorem KRZYSZTOFEM OBŁOJEM

Jak zmieniały się priorytety polskich firm w ostatnich 15 latach?

W najnowszej historii gospodarczej Polski mieliśmy do czynienia z dwiema falami zmian, a teraz zbliża się do nas trzecia fala. W przedsiębiorstwach państwowych do roku 1992/93 panowała całkowita dezorientacja. A był to czas, kiedy firmy państwowe dominowały jeszcze w naszej gospodarce – prywatyzacja dopiero się rozpoczynała. Najbardziej ambitne firmy myślały o wejściu na giełdę, zupełnie nie zdając sobie sprawy z konsekwencji takiego kroku. Bardzo nieliczne rozważały restrukturyzację – także widząc ją dość mgliście. Zdecydowana większość miała jeden klarowny cel: trwać. Próchnik po staremu szył koszule do magazynu z dziewięciomiesięcznym wyprzedzeniem i nikt się nie martwił wartością pieniądza w czasie. W czasie, kiedy koszt kredytu miał wartość dwucyfrową.

Firmy prywatne miały jeden cel – pieniądze. W badaniach było to widać bardzo jasno; nastąpiła całkowita materializacja duszy polskiego biznesmena. A ten biznesmen to nie był raczej szef spółki akcyjnej, tylko interesu polegającego na wykorzystywaniu każdej nadarżającej się okazji. Podstawowy mechanizm polegał na tym, żeby nie zapłacić dostawcom, a ściągnąć pieniądze od klientów. Jeśli dostawcą były firmy państwowe, był to proceder niemal całkowicie bezkarny. Kopalnie i przemysł spirytusowy są tu klasycznym przykładem „jeleni”. Małe prywatne firmy po zapłaceniu za pierwszą małą dostawę brały drugą ogromną na kredyt, po czym zwykle znikają z rynku. Uczciwi biznesmeni (bo byli i tacy) w końcu kiedyś płacili. Taka była ta nasza pierwotna akumulacja kapitału.

Nadszedł jednak przełomowy rok 1993. Firmy państwowe jak jeden mąż zajęły się restrukturyzacją (nadal mając o niej nader mętne pojęcie). Zorientowały się wreszcie, że siedzą na płonącej tratwie pośrodku oceanu, a wokół pływają rekiny. I znikąd nie można oczekiwać pomocy – to była właśnie istota tego nowego doświadczenia, bo poprzednio panowało powszechne przekonanie, że państwo musi pomóc. Najwięksi oczywiście próbują się chronić pod skrzydła władzy politycznej, ale to dotyczy nielicznych, zwykle tych, którym i tak nie groziła zagłada, z uwagi na ich znaczenie strategiczne. Reszta energicznie zabiera się do wprowadzania zmian: zwalnia ludzi, zamyka niektóre linie produkcyjne, zaczyna poszukiwać rozwiązań w sferze finansowania itd.

Firmy prywatne w tym okresie przechodzą na wyższy poziom wtajemniczenia. Zaczynają rozumieć, o co w tym wszystkim chodzi: trzeba uspokoić rynek i zająć miejsce w czołówce. Z kilkuset firm wyłania się czwórka-piątka, która myśli o rynku w kategoriach nowoczesnych. Wiedzą, że celem jest oligopolizacja (patrząc po sobie każdy ma pewność, że konkurenci nie pozwolą mu zostać monopolistą). A na rynku, na któ-



rym dominuje kilku graczy, nie ma zbyt wielu możliwości: można wypromować swoją markę i zmusić innych albo do promowania własnych marek, albo do przejścia na poziom generyczny. Można też przejąć kontrolę nad kluczowymi fragmentami łańcucha wartości – najlepiej nad dystrybucją. A to wszystko dzieje się w warunkach świadomego, niekiedy brutalnego redukowania kosztów, żeby mieć płynność finansową – o ile to możliwe bez korzystania z kredytu (chyba że u dostawców). Strategie zmierzają do budowy lojalności, podnoszenia kosztów zamiany i wreszcie do umiędzynarodowienia operacji.

Ten etap kończy się około roku 1999. Zaczyna się recesja. Państwowe firmy albo się sprywatyzowały, albo zrestrukturyzowały i już im się wydawało, że złapały Pana Boga za nogi... aż tu nagle wszystko się odmienia kolejny raz. Kilkuletnia praca nad kosztami, rynkiem, produktami i finansowaniem – to wszystko nagle okazuje się nieważne. Klienci przestają być lojalni, pieniądze przestają być dostępne, redukcja kosztów okazuje się niewystarczająca (a i tak wydawała się zbyt drastyczna), import staje się rzeczywiście konkurencyjny. Klient, traktowany dotąd jak piąte koło u wozu, nagle staje się bogiem.

Prywatne firmy (te z pierwszej piątki) nie mogą już rosnąć na polskim rynku, chyba że wdadzą się w bardzo kosztowną wojnę między sobą. Żeby tego uniknąć, nie trzeba wcale porozumienia kartelowego. Racjonalnie myślący szef zdaje sobie sprawę, że nie pokona konkurentów równie jak on silnych i tak samo znających rynek krajowy. Może co najwyżej (jak wielkim kosztem?) przesunąć się o jedną czy dwie pozycje do góry w rankingu. Droga wiedzie w dół, albo na boki, czyli na nowe rynki, na których wprawdzie nie będzie się grać w I lidze, ale gdzie można realizować przyzwoite zyski – nawet przy umiarkowanej marży.

I znaleźliśmy się w roku 2004. Sytuacja jest klarowna: wiemy już, jak działać na rynku krajowym, mamy pewne doświadczenia z umiędzynarodowieniem

operacji, ale brakuje nam jasnych i skutecznych strategii wzrostu.

Co nas czeka w przyszłości?

Polska staje się dojrzałym rynkiem. Nie we wszystkich aspektach tę dojrzałość można dziś dostrzec, ale na rynku menedżerów wiele się już nie poprawi. Na dojrzałych rynkach nie ma spektakularnych akcji i zawrotnych karier. Tu się gra w szachy. Uczciwa gra w szachy polega na konkurowaniu cenami, jakością, marketingiem. Nieuczciwa gra odbywa się np. na rynku alkoholowym, gdzie wciąż panuje prawo dżungli: produkt osiągający sukces jest natychmiast masowo podrabiany i sprzedawany po dumpingowych cenach. Nieruchawy wymiar sprawiedliwości skutecznie uniemożliwia dochodzenie racji przez poszkodowanych. Rodzi to – jako skutek uboczny – skłonność do innowacyjnych metod zabezpieczania swojego interesu, skoro nie można liczyć na sprawiedliwość.

Na rynku przemysłowo-produkcyjnym wiele ciekawego się zatem nie wydarzy i choć można tam planować solidną karierę, to nie należy oczekiwać jakichś oszałamiających sukcesów. Wielkie pole do popisu dają natomiast usługi. Tutaj nie ma tak wysokiej bariery kapitałowej, także konkurencja zagraniczna jest utrudniona. Rynek usług jest lokalny i to jest szansa dla małych miast, dla obszarów w pewien sposób prowincjonalnych. Dobra znajomość specyfiki klienta może stanowić o przewadze nad bardziej wykształconym i bardziej zasobnym w kapitał przedsiębiorcą z Warszawy.

Kolejnym wyzwaniem jest umiędzynarodowienie działalności. Rosja jest już właściwie przegrana, bo tam można było wchodzić kilka lat temu, kiedy dla Zachodu była to wielka niewiadoma, a nasze towary miały tam jeszcze niezłą markę i cieszyły się pewnym sentymentem. Teraz Rosja jest terenem ekspansji największych światowych korporacji i bez zaplecza kapitałowego lub niezwykłych pomysłów nie ma co myśleć o osiągnięciu tam sukcesów. Ale możliwe jest wchodzenie na rynki naszych mniejszych, unijnych już sąsiadów.

Jaki jest Pański ideał menedżera?

Ideał menedżera to profesjonalista z rysem szlachetności. Zawód menedżera nie jest immanentnie szlachetny. Prostota intelektualna i emocjonalna bardzo pomaga w osiągnięciu efektów. Na krótką metę sprawdza się także uproszczona wersja sumienia. Prostota decyzji podejmowanych w sytuacji niepełnej wiedzy i w skomplikowanym środowisku o wysokiej dynamice zmian podstawowych parametrów – to jest klucz do sukcesu.

Dobry menedżer upraszcza, ale jednocześnie jest profesjonalistą, a więc do budowania wizji swojego biznesu używa najlepszych dostępnych narzędzi dostarczanych przez teorię i praktykę zarządzania. Powinien mieć też głęboką wiedzę na temat tego, czym jest jego biznes. Osobiście nie wierzę w możliwość skutecznego zarządzania firmą, o której profilu działalności nie ma się bladego pojęcia. Wszystkiego oczywiście można się nauczyć, ale to wymaga czasu i pracy.

Rys szlachetności potrzebny jest dlatego, że pracując po 16 godzin na dobę i 6–7 dni w tygodniu, chciałoby się jednak wierzyć, że to ma jakiś wyższy sens. Że to nie jest tylko kolejne zero na koncie i kolejna

pozycja w CV. Jeśli menedżer potrafi nadać swojej pracy wyższy sens – to bez cynizmu i hipokryzji, z jakimi często mamy do czynienia przy tworzeniu tzw. misji i wizji firmy – wówczas spełnia się ideał. Ten sens może mieć różne oblicza. To może być uczynienie z firmy ambasadora polskości na rynkach zagranicznych. Albo stworzenie takich warunków, w których wszyscy w firmie mają satysfakcję z osiągnięć – nie tylko finansową, ale i osobistą. Albo rzeczywiste rozwiązanie jakiegoś problemu – w dziedzinie ochrony środowiska, w energetyce, w produkcji żywności dla dzieci, w obsłudze klienta instytucji finansowych, w reklamie, w rozrywce...

A przechodząc od ideału do praktyki: marzy mi się menedżer-profesjonalista. Ci najlepsi już dziś są bezwzględni profesjonalistami. Nie przepuszczą żadnej okazji w negocjacjach i nie popełnią żadnego błędu w planowaniu. Mogą czegoś nie chcieć zrobić, bo uważają to za niegodne lub niewarte zachodu, ale raczej nie zdarza się, żeby coś przegapili. Mówimy tu rzecz jasna o kluczowych aspektach biznesu, a nie o drobiazgach, z których nieoptymalizowaniem trzeba się trwale pogodzić, jeśli chce się prowadzić duże przedsiębiorstwo. Cechuje ich bezwzględność, czasami nawet przechodząca w okrucieństwo, bo są już na takim poziomie, gdzie nie ma wiele miejsca na sentymenty. Ale ci ludzie sensu życia muszą poszukiwać poza swoją pracą. Biorąc pod uwagę to, ile czasu spędzają w firmie – bywa to bardzo trudne.

A jacy są zwykli polscy menedżerowie?

Mamy już silną, liczną i nieźle wykształconą kadrę. Ponad 200 szkół biznesu, kilkadziesiąt programów MBA i ogromna liczba rozmaitych szkoleń – mówimy więc o armii ludzi, którzy mają sporą dawkę wiedzy teoretyczno-akademickiej oraz nieprawdopodobną zupełnie ilość wiedzy praktycznej, zdobywanej w najtrudniejszych warunkach: w permanentnym stresie i skrajnie niestabilnym otoczeniu. Mamy też sporo ludzi, którzy przyjechali do Polski po dłuższym lub krótszym pobycie za granicą. Polscy menedżerowie wciąż chcą się uczyć, co wcale nie wszędzie jest takie popularne. Nawet jeśli nie zawsze poziom tej nauki jest najwyższy, a i uwaga studentów bywa umiarkowana – to jednak ogólny poziom się podnosi.

Niemcy są zorientowani na procedury, Francuzi na hierarchie, Polacy są bałaganiarscy, ale za to z fantazją. Ta fantazja pozwoliła im stworzyć z niczego firmy, które dziś są na giełdzie, są partnerami globalnych gigantów, mają pewne miejsce w historii gospodarczej Polski i całkiem niezłą pozycję rynkową. Teraz przygotowują się do walki o nowy podział rynku. W najbliższym czasie czeka nas zupełnie niezwykła liczba fuzji i akwizycji. Krajowe firmy będą się wzmacniać i konsolidować. To będzie kolejny etap nauki polskich menedżerów. Mam nadzieję, że ci, którzy zwycięsko przejdą przez tę fazę, będą już na zupełnie przyzwoitym światowym poziomie.

Dziś średnia jest niższa niż na Zachodzie, ale wariacja jest większa. Mamy sporo menedżerów znacznie gorzej wykształconych i mających mniej wiedzy praktycznej od akceptowalnego na Zachodzie standardu. Tam się raczej nie popełnia szkolnych błędów dotyczących np. prawej strony bilansu, a u nas ciągle jeszcze zdarza się, że firma upadnie, bo wypłacono zbyt hojną dywidendę. Ale mamy też całkiem liczną klasę wirtuozów i wizjonerów, którzy po trudnej szkole lat

90. wciąż mają nowe pomysły, chęć do walki i apetyt na niestandardowe rozwiązania. Ich fantazja jest czymś, czego na Zachodzie, a zwłaszcza w Europie chyba zaczyna brakować.

Ci najlepsi na pewno dadzą sobie radę i niezależnie od tego, czy się „sprzedadzą” globalnym firmom, czy będą tworzyć kolejne własne przedsiębiorstwa – będą stanowić wzorzec kariery dla młodych, ambitnych, wchodzących na rynek. Nam jednak powinno zależeć zwłaszcza na podnoszeniu poziomu profesjonalnego średniej krajowej. To zadanie dotyczące kilku tysięcy osób, którym należałoby pomóc. Dobrze byłoby, rzecz jasna, gdyby przybywało nam orłów, bo to pozytywnie wpływa na ogólny poziom państwa, ale warunki, w których mogły się ujawnić samorodne talenty, już się raczej w Polsce skończyły.

Przejdźmy do zagadnień bardziej abstrakcyjnych – mianowicie do teorii zarządzania. Jak się ma model „organizacji uczących się” do praktyki organizacji używających „jednorazowych pracowników”?

Sformułowany w taki sposób problem badawczy jest na tyle skomplikowany, że nie da się jednoznacznie odpowiedzieć, co jest „lepsze” – cokolwiek by to znaczyło. Weźmy przykład najbardziej znany: kasjerki w supermarketach. Nie dysponują one żadną wiedzą, która byłaby ich osobistą własnością. Wszystkiego, co jest potrzebne do pracy w kasie, nauczyły się na jednodniowym szkoleniu i choćby się starały, nie są w stanie w znaczący sposób zwiększyć swojej wydajności, ani poprawić wyniku całej firmy – bo ogranicza je organizacja pracy, na którą nie mają żadnego wpływu. Supermarket prędzej wprowadzi automatyczne czytniki i zrezygnuje z kas, niż stanie się „ludzkim pracodawcą” dla kasjerek, a już szczególnie w warunkach tak wysokiego bezrobocia.

Tego typu system, znany z Ameryki pod nazwą *hire&fire*, ma jednak swoje zalety. Obniża mianowicie barierę wejścia na rynek pracy: potrzebujesz pracy – znajdziesz ją z dnia na dzień. Może nie na miarę ambicji i marzeń, ale zawsze. Ograniczenia modelu amerykańskiego ujawniły się dopiero wówczas, kiedy dostrzeżono, że są takie rodzaje pracy, w których wiedza będąca w posiadaniu pracownika jest jego główną wartością dla firmy. Dziś więc walka nie toczy się o to, żeby jak najtaniej kupić od pracownika jego ręce, tylko żeby przejąć i zinstytucjonalizować jego wiedzę.

Problem polega jednak na tym, że umiejętności, które są naprawdę cenne – nie są dobrze opisane i nie wiadomo w ogóle, czy da się je opisać w sposób, który pozwalałby przedsiębiorstwu stać się ich właścicielem. Firmy starają się tę wiedzę wchłonąć i przekształcić w procedury. Ale my przecież mówimy o bardzo subtelnej kombinacji doświadczenia, wykształcenia, intuicji i talentu – o czymś, co jest bliższe sztuce niż procedurze. Szkoląc pracowników, opisując (choćby wynikowo) działanie najlepszych spośród nich i standaryzując zachowania, korporacja stara się umocnić swoją pozycję wobec tych pracowników. Oni z kolei starają się nie ujawniać tego, co stanowi o ich wyjątkowości, bo dopóki są tego wyłącznymi właścicielami – firma musi się z nimi liczyć.

Organizacja ucząca się jest więc niemal tak samo drapieżna jak XIX-wieczny kapitalista: tamten wykorzystywał bez pardonu pracę fizyczną, a ona wysysa wartości intelektualne. A jak już je wysysie – prawie

na pewno włączy moduł *hire&fire*. To nie musi mieć postaci tak drastycznej, jak w przypadku supermarketów, ale też zwolnienie inżyniera – twórcy technologii, na której zbudowano firmę, jest dla niego katastrofą, bo raz sprzedawszy swoją wiedzę, drugi raz sprzedać jej już nie może. W tym wszystkim jest jeszcze jeden interesujący aspekt: przejście wiedzy i opisanie jej w procedurach nie oznacza bynajmniej, że firma będzie umiała z niej skorzystać. To nie ma wpływu na losy ludzi „oskubanych” z wiedzy, ale za ponury paradoks należy uznać sytuację, w której formalizuje się wiedzę, zwalnia tych, którzy ją wnieśli, a następnie firma upada, bo nie umie wykorzystać tego, co zdobyła (jest w tym może jakaś pokretna sprawiedliwość, ale marna z niej pociecha).

Przykładem przedsiębiorstwa akumulującego wiedzę jest McKinsey: zbiera wiedzę o technicznych i organizacyjnych sposobach rozwiązywania rozmaitych problemów, buduje (dawno już zbudował) z tego ogólnoświatową bazę danych. Pracownicy z tej bazy korzystają – ale pod kontrolą. W takim modelu pracownik nie ma przewagi nad firmą, bo nawet jeśli sam jest genialny i ma mnóstwo rewelacyjnych pomysłów – to baza jest zawsze większa od niego. Firma, jeśli traci najlepszego nawet pracownika, to nadal pozostaje właścicielem wiedzy zawartej w bazie. Warunki pracy w McKinseyu są oczywiście o nieco lepsze niż w Biedronce, ale mechanizm jest niepokojąco podobny.

Firmy konsultingowe były pierwszymi organizacjami uczącymi się. Za nimi podążają globalne korporacje. One nie handlują wiedzą, tylko robią z niej wewnętrzny użytek. A ponieważ wciąż rosną, potrzebują wiedzy o rozwiązywaniu problemów w rozmaitych uwarunkowaniach rynkowych, politycznych i kulturowych – i dziś już dysponują zestawem sprawdzonych rozwiązań oraz listą rozwiązań, które się nie sprawdziły. Dawniej korporacje były zarządzane jak Związek Radziecki: omnipotentna centrala i przygłupie końcówki. Z czasem oczywiście okazało się, że ani centrala nie jest taka wszechmocna, ani lokalne przedstawicielstwa nie są takie ograniczone. Spektakularne „kłapy” ogólnoświatowych kampanii promocyjnych otworzyły wreszcie oczy (nie wszystkim, rzecz jasna) na fakt lokalnego zróżnicowania klientów. To zróżnicowanie nie musi mieć żadnej racjonalnej przyczyny – wystarczy, że jest. Kto to wie i potrafi sobie z tym radzić, ten wygrywa. Przykładem może być rynek pralek automatycznych. W USA pralki są ładowane od góry, a podłącza się je do dwóch kranów: z ciepłą i z zimną wodą. W Europie ładowanie jest z przodu, a kran jest jeden – do zimnej wody. Ale i w samej Europie są znaczne różnice. W Anglii i w Niemczech dominuje sprzęt wysokoobrotowy (1200 obr./min.), podczas gdy we Włoszech, Francji i Hiszpanii jest nie do pomyślenia, żeby poddawać damską bieliznę takim przeciążeniom. Dlatego północna Europa ma zwykle kilka programów, a południowa – kilkanaście. W jednych krajach sypie się proszek, a w innych – leje płyny.

Korporacje wyciągnęły z tego następujący wniosek: warto korzystać z wiedzy tych „zesłańców”, których dotąd traktowano jako nieudolnych realizatorów woli najwyższego prezesa. Teraz traktuje się ich jako krótki doświadczalni, co jest znaczącym postępem.

„Zwykle” firmy, o zasięgu lokalnym i działające na nie tak wyszukanych rynkach, jak konsulting, zazwyczaj nie potrafią ani zbierać wiedzy, ani jej archiwizować, ani z niej korzystać. Rzadko w ogóle zdają sobie sprawę z tego, że pracownik może się na czymś



znać lepiej od szefa czy właściciela. Do zarządzania wiedzą i uczenia się od pracowników też trzeba dorosnąć. Najpierw należy rozwiązać podstawowe problemy: strategii, struktury, procedur, kultury organizacyjnej, miejsca na rynku – a dopiero potem przychodzi czas na refleksje wyższego rzędu.

Czy w warunkach tak wysokiego bezrobocia, jak dziś w Polsce, można marzyć o traktowaniu pracowników z atencją należną nosicielom kluczowej dla przedsiębiorstwa wiedzy?

To jest niesamowicie skomplikowane zagadnienie i bez odpowiedzi na podstawowe pytanie: ilu jest w Polsce (a często: w danym, konkretnym miejscu) ludzi skłonnych podjąć oferowaną im pracę, nie jesteśmy w stanie powiedzieć nic sensownego o stosunkach pracodawca–pracownik. Znowu podam przykład odległy od naszego doświadczenia: kiedy w NASA w latach 90. zredukowano zatrudnienie o kilka tysięcy osób – bardzo wysoko kwalifikowanych inżynierów, to w ciągu kilku lat powstał w okolicy największy na świecie ośrodek produkujący kije golfowe. To też jest produkt *high-tech*. Bezrobotni pracownicy byłych PGR-ów nie będą produkowali maszyn rolniczych, ale czy to znaczy, że nie mogą podjąć żadnej w ogóle pracy – bo przecież są bezrobotni!? Trudno się w Polsce spodziewać aktywności, mobilności i zaradności takiej, jak w Ameryce, ale sektor usług nie wymaga wielkich kwalifikacji – często wystarczy uśmiech i życzliwe podejście do klienta. Ale jeśli i tego nie można wyegzekwować, wówczas zaczyna się problem pozaekonomiczny i pozaorganizacyjny.

Na to wszystko nakłada się sztywność rynku pracy: odwrotność systemu *hire&fire* oznacza, że się mało kogo zwalnia, ale prawie nikogo się nie zatrudnia. W każdym społeczeństwie i w prawie każdej firmie jest do wykonania całe mnóstwo prac, które nie wymagają specjalnych kwalifikacji. Ale często wymagają innych cech – np. odpowiedzialności, terminowości, dokładności. Prace przy utrzymaniu czystości, pielęgnacji zieleni, ochronie obiektów o niestrategicznym znaczeniu – to są zajęcia, które nigdy nie będą wysoko płatne, ale mogą pomóc przeczekać gorszą koniunkturę, albo żyć spokojnie na niskim, ale stabilnym poziomie. Tymczasem wielu ludziom się marzy, że będą zarabiać jak główny technolog, a pracować jak artysta malarz. Nie mówię o rzeczach tak oczywistych, jak system podatkowy, bo to już jest nudne.

Powiem jednak o czymś, co nie wymaga rewolucji budżetowej. Założenie i prowadzenie firmy przekracza dziś możliwości intelektualne bardzo wielu ludzi w Polsce. Nie dlatego, że oni są upośledzeni, ale dlatego, że to jest niewiarygodnie skomplikowane. Jednoosobowa działalność gospodarcza powinna być dostępna dla każdego, kto umie czytać i liczyć. A u nas niewiele się różni od prowadzenia spółki handlowej – różnice są ilościowe, a nie jakościowe. Człowiek, który mógłby np. legalnie sprzątać małe osiedle i płacić jakieś ryczałtowe podatki, nie może być atakowany zmianami w ustawie o VAT, odpowiedzialnością karno-skarbową, procedurami certyfikacyjnymi i obowiązkiem zgłaszania w jakichś tajemniczych urzędach zmiany numeru dowodu osobistego. Rejestracja takiej działalności powinna kosztować złotówkę, trwać trzy dni i wymagać jednej wizyty w jednym urzędzie.

To by jednak wymagało od państwa bardzo jasnej strategii: zależy nam na uaktywnieniu tych ludzi, a nie

na oskubaniu ich z pieniędzy. W takiej „firmie”, prowadzonej przez człowieka z podstawowym wykształceniem, nie miałby czego szukać kontroler skarbowy. Bardzo by się natomiast przydał opiekun-kurator, który raz na kwartał, czy na pół roku usiadłby z właścicielem, popatrzył w ten jego interes i pomógł, wytłumaczył, zachęcił do jakichś odważniejszych działań lub przeciwnie – ostrzegł przed niebezpieczeństwami. Po pewnym czasie część z tych firm by upadła, a niektóre by się rozwinęły, dając zatrudnienie najpierw rodzinie, a potem znajomym. Opieka, o której mówię, powinna obejmować także procedurę upadłości, która nie może rodzić zobowiązań pogarszających stan finansowy takiego „przedsiębiorcy” w stosunku do tego, w jakim zaczynał swoją działalność. Stawiając dziś bezrobotnym pracownikom fizycznym wymagania, jakim często nie jest w stanie sprostać inżynier czy menedżer – niczego nie osiągniemy.

Warto tu powiedzieć o jeszcze jednej sprawie. Przedsiębiorca jest osobą o specyficznej konstrukcji psychicznej. Kto nie jest w stanie zaakceptować ryzyka, dla tego ścieżka samozatrudnienia jest zamknięta. Większość bezrobotnych to zapewne nie są kandydaci na przedsiębiorców, ale gdyby tylko 10%–30% z nich udało się tym sposobem uaktywnić, to skutek tego byłby piorunujący – i propagandowy, i ekonomiczny. Wspomniałem o wsparciu na wypadek upadłości – ale miałem na myśli upadłość z przyczyn rynkowych, a nie dlatego, że w „przedsiębiorstwie” w ciągu roku były cztery kontrole, albo nie dało się na czas odzyskać nadpłaconego podatku. Zakładając, że jakimś cudem udałoby się stworzyć skuteczne mechanizmy ochrony tych wątłych roślinek przed bezduszną machiną biurokratyczną, to i tak część – a może i większość – z nich by upadła. Dziś upadek małej firmy to jest kłeska całkowita i nieodwołalna (poza przypadkami upadku zaplanowanego i przeprowadzonego z pełną premedytacją). Jeśli jej powstanie wiązało się z zaciągnięciem zobowiązań na prywatnym majątku – zaczyna się wszystko nie od zera, ale na poważnym minusie. Z tym sobie nie radzą nawet ludzie o – wydawałoby się – żelaznej konstrukcji psychicznej. To jest zarówno skutek, jak i przyczyna poszukiwania etatu i to najlepiej w firmie państwowej lub w budżetówce. Bez zmiany tego nastawienia nie da się uruchomić pokładów aktywności, drzemiącej – wciąż jeszcze, taką mam przynajmniej nadzieję – w Polakach.

I na koniec tych smutnych rozważań jeszcze jedna niewesoła konstatacja: istniejące firmy nie tworzą nowych miejsc pracy – dobrze, jeśli nie redukują zatrudnienia. 3,5 miliona nowych miejsc pracy w USA w zeszłym roku stworzyły nowo powstałe przedsiębiorstwa. Firmy dojrzałe działają na dojrzałych, a więc maksymalnie konkurencyjnych rynkach. Tam nie ma sentymentów. Kto w porę nie zredukuje kosztów, tego za chwilę może nie być, a wtedy pracę straci jeszcze tych kilkudziesięciu pracowników, którzy skutecznie opierali się redukcjom. Stracą pracę bez najmniejszej swojej winy – bo konkurencja otworzyła walcownicę w Indiach lub kupiła w Szwajcarii maszynę redukującą zatrudnienie na oddziale, który dotychczas nie poddawał się mechanizacji. Co prowadzi do wniosku, że w realnym świecie nie ma ucieczki od ryzyka.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Metodologia nauk o zarządzaniu

Lukasz Sutkowski

Refleksja metodologiczna w zarządzaniu

Słowo o metodę naukową ma u swoich podstaw domyślne przyjmowanie określonego „ideału nauki”¹⁾. Ideał scjentyistyczny zakłada wypracowanie niezawodnej metody dochodzenia do prawdy, do wiedzy pewnej. Każda osadzona w empirii nauka musi wypracować metodę. Metoda ta powinna być specyficzna, dopasowana do badania wycinka rzeczywistości. Brak odrębnej metody oznacza, że przedmiot badania powiela się z innymi naukami.

Przedstawione stanowisko trzeba w naukach o zarządzaniu odrzucić, i to z kilku powodów. Po pierwsze, zarządzanie jako nauka badająca sferę społeczną i ekonomiczną znajduje się z założenia na pograniczu wielu dyscyplin. Efektem tej transdyscyplinarności jest „polimetodyczność” („paralelnosc metod”)²⁾. Po drugie, zarządzanie w istocie dokonuje znacznej adaptacji metod zaczerpniętych z innych dyscyplin do własnych potrzeb. Często przebudowa metody jest tak głęboka, że pierwowzór pozostaje jedynie źródłem inspiracji. Tak jest na przykład w przypadku metod: statystycznych, projektowych, kasusowych i heurystycznych³⁾. Po trzecie, założenie fundamentalizmu metodologicznego ogranicza zastosowania metod rodzących się w innych obszarach nauki. Redukcja metod zarządzania do sfery scjentyistycznej uniemożliwiłaby skorzystanie z inspiracji szybko rozwijających się nauk np. lingwistyki i nauk kognitywnych⁴⁾. Zarządzanie, wykorzystując inne nauki, dopracowało się bardzo wielu metod i technik. Jednak potrzebny jest również namysł nad metodami, pozwalający na doskonalenie programów badań i zmian organizacji. Tymczasem wiele nurtów zarządzania odznacza się „programową antymetodologicznością”⁵⁾.

W wielu naukach społecznych, takich jak: psychologia, socjologia, antropologia refleksja metodologiczna jest bardzo rozbudowana. „Samoświadomość” metodologiczna tych dyscyplin jest wyższa niż nauk o zarządzaniu. Wielokrotnie przechodziły one przez „wstrząsy autokrytyczne” kwestionujące wartość dotychczasowego dorobku i wprowadzające nowe metody badań. Postulując wzmocnienie namysłu metodologicznego, chciałbym jednocześnie zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo „przemetodologizowania”. Badacz „[...] mający obsesję na punkcie technik i planów badawczych przypomina stolarza, który tak bardzo przejmuje się utrzymaniem narzędzi we wzorowym porządku, że nie starcza mu czasu na cięcie drewna”⁶⁾. Zatem w metodologii zarządzania potrzebne jest wyważenie pomiędzy pluralizmem a rygoryzmem.

Metody poznawcze mają prowadzić do odkrycia prawdy, a więc powinny przynosić wiarygodną wiedzę. Metody pragmatyczne mają prowadzić do zmiany badanej rzeczywistości. W zarządzaniu, od zarania tej nauki, wyraźna była tendencja do łączenia obu sfer. Metody i techniki służą jednocześnie poznawaniu i dokonywaniu zmian. Analiza skuteczności pragmatycznie stosowanych metod jest najczęściej przedmiotem subdyscyplin zarządzania (marketingu, finansów, zarządzania kadrami), podczas gdy namysł nad efektywnością poznawczą jest przedmiotem teorii organizacji i zarządzania.

Dualizm epistemologiczny w naukach o zarządzaniu

Osią podziału epistemologicznego w obrębie zarządzania, jak również niektórych innych nauk społecznych, może być antagonizm: orientacja „twarda” (neopozytywistyczna, systemowa, funkcjonalistyczna, ilościowa) *versus* orientacja „mięka” (humanistyczna, interpretatywna, hermeneutyczna). Pierwsza perspektywa stawia za wzór poznawczy przyrodznawstwo. Stanowi połączenie wpływów filozofii neopozytywizmu i nurtu systemowego z funkcjonalizmem występującym w socjologii. Dziedzictwo Koła Wiedeńskiego obejmuje założenia: weryfikacjonizmu, kumulacji wiedzy, poszukiwania metody naukowej, podziału na zmienne zależne i niezależne, dążenia do modelowania matematycznego.

Drugim źródłem orientacji jest podejście funkcjonalistyczne w socjologii i antropologii kulturowej. Cechuje je przekonanie o utrzymywaniu stanu równowagi przez całość społeczną w procesie wymiany pomiędzy elementami systemu społecznego. Większość działań członków organizacji służy do podtrzymywania tego wyższego porządku systemu społecznego. Trzecim obszarem inspiracji nurtu jest koncepcja systemowa lokująca organizację na złożonym poziomie systemów społecznych⁷⁾. To interdyscyplinarne podejście zakłada: integrację strukturalną podsystemów w obrębie większej całości oraz emergencję specyficznych cech systemu na kolejnych poziomach złożoności⁸⁾. W tym znaczeniu organizacja jest podlegającym ograniczonemu sterowaniu układem złożonym, utrzymującym równowagę w procesach przepływu zasobów materialnych i informacyjnych z otoczeniem. Ogniwem łączącym koncepcję systemową z neopozytywizmem jest dążenie do jedności nauki i wiara w zbudowanie zunifikowanej metody naukowej bazującej na ogólnej teorii systemów. Z kolei związki z funk-

cjonalizmem dotyczą pojęć integracji systemowej (funkcjonalnej) oraz homeostazy.

Epistemologię funkcjonalistyczno-systemową łączącą neopozytywizm, funkcjonalizm i szkołę systemową cechuje zatem orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów, weryfikację prawdy za pomocą obiektywnych metod ilościowych. Kluczowe jest podejście analityczne, zakładające możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych.

Najsilniej zakorzenione w tej perspektywie są nurt bezpośrednio związane z naukami inżynierskimi oraz ekonomią, które związane są z narodzinami nauki o zarządzaniu⁹⁾. Związki z ekonomią ujawniają się najwyraźniej w próbach skierowania rozwoju zarządzania na ścieżkę „nauk o przedsiębiorstwie”¹⁰⁾. Podstawowym przedmiotem zainteresowań zarządzania pozostawałoby przedsiębiorstwo działające na rynku. Byłoby ono analizowane w kategoriach ekonomicznych, dodatkowo z możliwością wykorzystania metodyki wywodzącej się z innych nauk¹¹⁾. Systemowej i funkcjonalnej wizji organizacji towarzyszy obraz człowieka gospodarczego, bliskiego kategoriom *homo oeconomicus*. Metodologia ilościowa zajmuje znaczącą pozycję w takich subdyscyplinach zarządzania, jak: rachunkowość zarządcza, zarządzanie logistyką czy zarządzanie informacją.

Konkurencyjne w stosunku do funkcjonalistyczno-systemowego podejście poznawcze można określić jako interpretatywne, symboliczne lub jakościowe. Najważniejszymi źródłami inspiracji są nauki społeczne i humanistyczne, takie jak: socjologia, psychologia, nauki polityczne i antropologia kulturowa. Podstawą epi-

stemologii interpretatywnej jest założenie o konstruktywistycznym i konwencjonalnym charakterze rzeczywistości społecznej i organizacyjnej¹²⁾. Ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie, lecz jest wciąż podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w i wokół organizacji. Organizacja i procesy zarządzania są tworzone przez grupy w procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia i internalizacji, więc mają charakter umowny – są zbiorowym konsensem¹³⁾. Interesy ekonomiczne oddziałują na równi z wpływami politycznymi, społecznymi i psychologicznymi. Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości. Akt poznawania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo; stanowi działanie symboliczne oraz ingerencję społeczną. Rezultaty badania nie mają statusu obiektywnego, lecz są jedynie intersubiektywnie komunikowalne. Widoczna jest koncentracja na kategoriach życia potocznego obejmujących swoiste koło hermeneutyczne w postaci: postrzegania, interpretowania, definiowania, stawiania i weryfikowania hipotez i wreszcie działania („epistemologia codzienności”¹⁴⁾).

Rezultatem dualizmu epistemologicznego w zarządzaniu jest dualizm metodologiczny. Występują dwie metodologie, które opierają się na innych założeniach (tabela).

Nurt neopozytywistyczny zarządzania przez inspiracje inżynierskie i ekonomiczne odziedziczył ową tęsknotę za doskonałą metodą. Dotyczy to zarówno metod poznawczych, jak i pragmatycznych. Zastosowanie idealnej metody poznawczej powinno przynieść badaczowi obiektywną i pewną wiedzę na temat organizacji i zarządzania. Modelowa metoda pragmatycz-

Tab. Metodologia neopozytywistyczna i interpretatywna w naukach o zarządzaniu

Kryterium	Metodologia neopozytywistyczna	Metodologia interpretatywna
Cele badania	Uogólnianie, weryfikacja, analiza, przewidywanie i programowanie zmian	Rozumienie, opisanie, synteza, stymulowanie zmian Konstatacje jednostkowe
Model poznania metodologicznego	Nomotetyczny	Idiograficzny
Wgląd w przedmiot badania	Obiektywny	Intersubiektywny
Relacje między składnikami rzeczywistości	Przyczynowo-skutkowe Powtarzalne	Współzależności Powtarzalne i jednostkowe
Stosunek badacza do badanej rzeczywistości	Obiektywny, zewnętrzny punkt widzenia (<i>outsider</i>)	Uczestnik badanych zjawisk i procesów (<i>insider</i>)
Stosunek badacza do wartości	Dążenie do poznania obiektywnego, wolnego od wartościowania	Świadomość uwikłania w wartości (postawa aksjologiczna)
Moc predykcyjna	Wysoka moc predykcyjna	Niska moc predykcyjna
Formy metod	Indukcja i dedukcja	Indukcja, dedukcja i konstrukcja
Preferowany rodzaj danych	Ilościowe dane	Jakościowe dane
Preferowana metodologia	Predykcje oparte na abstrakcyjnych systemach pojęć	Deskryptywno-wyjaśniająca lub rozumiejąca (hermeneutyczna)
Preferowana metodyka	Metody standaryzowane Ilościowe, ustrukturyzowane, statystyczne	Metody niestandaryzowane Jakościowe, nie ustrukturyzowane, jednostkowe

Źródło: opracowanie własne.

na po zastosowaniu w organizacji przynosi niezawodne efekty, przyczynia się do wzrostu skuteczności działania.

Nieco inne jest wyobrażenie metody w perspektywie interpretatywnej, która uwzględnia doświadczenia „przełomu językowego” oraz zmian paradygmatów w przyrodznawstwie. Wizja poszukiwania jednej idealnej metody zostaje zastąpiona dążeniem do łączenia i wielości metod badawczych, wobec których nie stawia się już wygórowanych oczekiwań epistemologicznych ani pragmatycznych. Odrzucony zostaje fundamentalizm metodologiczny na rzecz pluralizmu, eklektyzmu, a w skrajnej wersji nawet anarchizmu metodologicznego.

Dualizm metodologiczny w zarządzaniu

Metodyka nurtu neopozytywistycznego łączy metody ekonomii, matematyki i statystyki, socjologii empirycznej, psychologii behawioralnej, nauk inżynierskich oraz innych dyscyplin nawiązujących do epistemologii Koła Wiedeńskiego.

Wśród najważniejszych metod poznawczych oraz pragmatycznych wymienić można przykładowo: ankiety i wywiady, modelowanie matematyczne oraz analizy statystyczne, metody inżynierskie i projektowe, metody cybernetyczne i systemowe.

Generalnie metodom zaliczonym do nurtu neopozytywistycznego zarządzania można zarzucić: ● brak elastyczności i nadmierny puryzm, ● słabe możliwości uchwycenia procesów psychospołecznych, ● narzucanie siatki poznawczej badacza, ● brak możliwości uchwycenia podświadomych aspektów działań, ● nadmierną koncentrację na dążeniu do pomiaru (kwantofrenię)¹⁵.

W naukach o zarządzaniu coraz częściej wykorzystywane są metody czerpiące z nauk humanistycznych i społecznych. Najważniejsze z nich to:

- psychologiczne metody zarządzania,
- antropologia organizacji,
- etnometodologia,
- socjologia interwencji,
- teoria ugruntowana,
- metoda poszerzonych studiów przypadków,
- badania uczestniczące (*participatory action research*),
- metoda analizy dyskursu i metody metaforyczne.

Metody psychologiczne odgrywają bardzo dużą rolę w zarządzaniu poprzez chociażby: techniki kreatywne, tworzenia oraz scalania grup i zespołów, badania postaw i motywacji, analizy i wzmacniania przywództwa¹⁶. W zarządzaniu zadomowiły się również metody antropologii organizacyjnej (etnologii organizacyjnej). L. Smircich, M. Rosen, M.J. Hatch, a w Polsce M. Kostera pokazują możliwości stosowania metod zaangażowanych i uczestniczących zaczerpniętych z antropologii kulturowej¹⁷. Obejmują one techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych (biograficznych, antropologicznych), analizy tekstu oraz inne jakościowe badania terenowe¹⁸. W naukach o zarządzaniu pojawiają się również zastosowania z metodologii pokrewnych antropologii organizacyjnej, ale zaczerpniętych z socjologii (etnometodologia, socjologia interwencji, teoria ugruntowana, metoda roz-

szerzonych studiów przypadków oraz badania uczestniczące). Etnometodologia stworzona przez H. Garfinkela i rozwijana przez A. Cicourela posługuje się analizami konwersacyjnymi, dążąc do wyodrębnienia potocznych, powtarzalnych kategorii językowych strukturyzujących sytuacje społeczne¹⁹. Metodyka socjologii interwencji, zaproponowana przez A. Tourraina do badania ruchów społecznych, bazuje na założeniach aktywnego uczestnictwa badacza w kształtujących się grupach, prowadzące do wypracowywania rozwiązań sytuacyjnych²⁰. Teoria ugruntowana B. Glasera i A. Straussa przenoszona na grunt polski przez K. Koneckiego sugeruje tworzenie pluralistycznych strategii badawczych łączących techniki jakościowe z ilościowymi²¹. Podstawowe założenia metodyczne dotyczą: braku prekonceptji, autorefleksyjności badacza, prowizoryczności konstrukcji teoretycznych oraz systematycznego tworzenia i rygorystycznego stosowania procedur badawczych²². Metodyka teorii ugruntowanej znajduje zastosowanie w analizie organizacyjnej²³. Metoda poszerzonych studiów przypadków ma na celu udoskonalanie istniejących teorii społecznych przez ich zderzenie z rzeczywistością w badaniach terenowych²⁴. Badania uczestniczące (*participatory action research*) są właściwie formą interwencji społecznej, wiążą się z założeniami ingerencji badacza w rzeczywistość poprzez identyfikację problemów grupy (często upośledzonej), zrozumienie możliwości rozwiązywania problemów i wspólne ich wdrażanie. Następuje zatem całkowite odejście od obiektywizmu i dystansu badacza na rzecz pełnego zaangażowania w doskonalącą zmianę²⁵. Metody badań uczestniczących znalazły zastosowanie w katalizowaniu procesów organizacyjnego uczenia (Xerox)²⁶. Z semiotyki i językoznawstwa czerpane są techniki analizy dyskursu i metody metaforyczne²⁷. Wymienione metody są wykorzystywane zarówno przez środowiska akademickie, jak i firmy konsultingowe.

Chociaż podział pomiędzy metodami i technikami badawczymi jest w nurcie interpretatywnym szczególnie rozmyty, to można zauważyć, że wykorzystywanych jest wiele technik badawczych. Do najczęściej stosowanych należą: obserwacje uczestniczące, wywiady pogłębione, techniki interwencji społecznej, techniki dyskursywne i dokumentacyjne oraz techniki krytycznych incydentów²⁸.

Metodyka badań interpretatywnych jest najczęściej wykorzystywana w obszarach:

- zarządzania kadrami,
- zarządzania informacją,
- zarządzania strategicznego,
- badania kultury organizacyjnej.

Zasadniczo wszystkie wspomniane tutaj metody i techniki koncentrują się na badaniach jakościowych, przeważnie terenowych. Badana jest organizacja i jej uczestnicy w procesie działania z wykorzystaniem potocznych kategorii. Akcent położony jest na rozumieniu sytuacji przez zaangażowanego badacza. Metoda poznania stapia się z metodą dokonywania zmian i doskonalenia. Niezwykle stają się pierwiastek aksjologiczny. Istotną rolę odgrywa język i kontekst kulturowy.

Metodyka interpretatywna jest krytykowana z różnych powodów: ● jest bardzo niejednorodna i często

daje trudno porównywalne rezultaty, ● nie nadaje się ona do badania masowych procesów i zjawisk, ● jest z założenia nieobiektywna, ● rodzi problemy z rzetelnością wyników, ● zaangażowanie badacza może budzić opory etyczne²⁹⁾.

Metodyka związana z myśleniem interpretatywnym jest bogata, ale z drugiej strony ciągle w powijkach. Podobnie jak klasyczne metody doskonalenia organizacji oraz techniki organizatorskie, tak i metodyka interpretatywna jest przedmiotem zmieniającej się mody. Niemniej wskazane metody i techniki znajdują coraz szersze zastosowanie w procesie poznawania i doskonalenia organizacji. Dotyczy to chociażby sfery badań kultury organizacyjnej i procesów organizacyjnego uczenia.

Podsumowanie

Opowiadam się za podejściem eklektycznym do metodologii polegającym na łączeniu metod i technik pochodzących z różnych inspiracji, nawet jeśli powstające rezultaty są niewspółmierne lub sprzeczne³⁰⁾. Jak na razie nie rysuje się w naukach społecznych perspektywa odnalezienia jednej doskonałej metody³¹⁾. Zresztą bardzo złożona i wieloaspektowa natura badanych fenomenów być może z założenia nie pozwala na taką idealną metodę. Dlatego odrzucić można fundamentalizm metodologiczny, co w istocie dokonało się w naukach o zarządzaniu. Z drugiej strony jednak zgadzając się, że: ● metody są różnicowane, ● metody nie prowadzą do rezultatów obiektywnych, lecz intersubiektywnych, ● nie można się wyzbyć wpływu badacza na badaną rzeczywistość, ● rezultaty zastosowania metod mogą być nieporównywalne, nie jesteśmy skazani na anarchizm metodologiczny. Metodologia zarządzania to podróż między Scyllą rygoryzmu a Charybdą anarchizmu. Podróż wymagająca twórczej refleksji, w której nie ma żadnych uniwersalnych reguł.

dr hab. Łukasz Sułkowski

profesor Społecznej Wyższej Szkoły

Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

- 1) S. AMSTERDAMSKI, *Między historią a metodą*, PIW, Warszawa 1983.
- 2) P. PŁOSZAJSKI, *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1985, B. CZARNIAWSKA, *Nowe tendencje w metodologii nauk społecznych a badania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 1981.
- 3) L.J. KRZYŻANOWSKI, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999, s. 280–281.
- 4) Morganowska metoda metafor. Przykład zastosowania: Electricite de France, Clark University, Worcester 2004 (prezentacja multimedialna, materiały wewnętrzne i rozmowy z M. Hessem i T.P. Masseyem).
- 5) A.K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 63.
- 6) S. ANDRĘSKI, *Czarnoksiężstwo w naukach społecznych*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 117.
- 7) K.E. BOULDING, *General Systems Theory, The Skeleton of the Science*, „Management Science”, nr 8, 1956.
- 8) Podobne ujęcie w ramach prakseologicznej teorii organizacji; J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.
- 9) Porównaj: L. MARTAN, *Rozważania o nauce o kierowaniu organizacjami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (108), 2002.
- 10) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. LICHTARSKI, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 10.
- 11) T. GRUSZECKI, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 42–43.
- 12) M.J. HATCH, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, ss. 24, 56.
- 13) P.L. BERGER, T. LUCKMANN, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City 1966.
- 14) M. SUK-YOUNG CHWE, *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford 2001, s. 79–82, J.-C. DESCHAMPS, *Les théories de l'attribution*, [w:] *Des attitudes aux attributions. Sur la construction de la réalité sociale* red. J.-C. DESCHAMPS, J.-L. BEAUVOIS, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble 1996, s. 220–221.
- 15) H. MEHAN, H. WOOD, *The Reality of Ethnomethodology*, John Wiley & Sons, New York 1975, s. 48; A.V. CICOUREL, *Method and Measurement in Sociology*, The Free Press, New York 1964.
- 16) Porównaj: *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. STRYKOWSKA, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002, T. TYSZKA, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- 17) G. MORGAN, *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi 1983.
- 18) M. KOSTERA, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 101–151.
- 19) H. GARFINKEL, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1967.
- 20) A. TOURRAINE, *Le voix et le regard*, Seuil, Paris 1978.
- 21) B. GLASER, A. STRAUSS, *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago 1967; K. KONECKI, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- 22) A. STRAUSS, J. CORBIN, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Newbury Park 1990, s. 44–46.
- 23) M. EASTERBY-SMITH, R. THORPE, A. LOWE, *Management Research: An Introduction*, Sage Publications, London 1991, s. 108.
- 24) *Ethnography Unbound: Power and Resistance in the Modern Metropolis*, red. M. BURAWOY, University of California Press, Berkeley 1999, s. 9.
- 25) E.T. STRINGER, *Action Research*, Sage, Thousand Oaks-London-New Delhi 1999, s. 191–192.
- 26) W.F. WHYTE, D.J. GREENWOOD, P. LAZES, *Participatory Action Research: Through Practice to Science in Social Research*, [w:] *Participatory Action Research*, red. W.F. WHYTE, Sage, New York 1991, s. 19–55.
- 27) B. CZARNIAWSKA, *Writing Management: Organisation Theory as a Literary Genre*, The University of Chicago Press, Chicago-London 1997.
- 28) J.C. FLANAGAN, *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin”, 51, 4, 1954, s. 327–358.
- 29) E. BABBIE, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2003, s. 334–336.
- 30) Porównaj: S. CHEŁPA, *Indukcja i dedukcja w zarządzaniu – problem teorii i praktyki*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 108.
- 31) G. ROSSMAN, B. WILSON, *Numbers and Words: Combining Quantitative and Qualitative Methods in a Single large-scale Evaluation Study*, „Education Review”, 9 (5), 1985, s. 627–643.

Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji

Janusz Czekaj, Marek Jabłoński

Kapitał intelektualny składnikiem wartości przedsiębiorstw

Jednym z podstawowych wyznaczników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest ich wartość rynkowa, stąd problematyka analizy i pomiaru tej wartości stała się w ostatnich latach przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Większość badaczy zgodna jest co do tego, że o wartości rynkowej przedsiębiorstwa decyduje nie tylko kapitał finansowy, ale również kapitał intelektualny [Dobija 2002; Bontis, Girardi 2000; Roos, Roos, Dragonetti, Edvinsson 1997; Strużyna 2002; Warschat, Wagner, Hauss 1999].

Przegląd najbardziej reprezentatywnych pojęć kapitału intelektualnego spotykanych w literaturze przedmiotu wskazuje, że można go rozpatrywać w wąskim i szerokim ujęciu. Kapitał intelektualny w wąskim ujęciu utożsamia się najczęściej z pojęciem kapitału ludzkiego rozumianego jako wiedza i umiejętności, o które dana osoba wzbogaca miejsce pracy, względnie jako wiedzę, umiejętności i zdolności pracowników niezbędne do rozwiązywania problemów uznawanych przez klientów za istotne¹. Natomiast w szerokim ujęciu kapitał intelektualny obejmuje cztery powiązane ze sobą komponenty: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy, kapitał innowacyjny (tabela).

Wyniki dotychczasowych badań wskazują, że niezależnie od zaprezentowanych ujęć, kapitał intelektualny jest podstawową składową wartością przedsiębiorstw. I tak, np. aktywa netto firmy Coca-Cola stanowiły w 1996 roku 4% jej wartości rynkowej². A. Singer i J. Calton podają, że w ostatnich dwudziestu latach istotnie rozszerzył się przedział między szacowanymi na podstawie kosztów historycznych aktywami przedsiębiorstw a znacznie wyższą ich wartością rynkową. Wartość księgowa mierzalnych aktywów

(zawartych w bilansach) amerykańskich korporacji niefinansowych kształtowała się w 1978 roku na poziomie 83% rynkowej kapitalizacji, a w 2000 roku stanowiła zaledwie 31% wartości firm wycenionych przez rynek³. Według K. Sveiby w branżach, gdzie konsument jest źródłem powodzenia firmy na rynku, kapitał intelektualny może determinować niekiedy aż 75% wartości dodanej organizacji⁴. Przytoczone przykłady dowodzą, że kapitał ten istotnie kształtuje wartość rynkową przedsiębiorstwa, a jednym z podstawowych problemów staje się określenie najbardziej właściwych podejść oraz metod analizy i pomiaru kapitału intelektualnego organizacji.

Opracowanie stanowi próbę sformułowania wytycznych w zakresie analizy i pomiaru kapitału intelektualnego. Zawiera przegląd możliwych w tym względzie ujęć i koncepcji badawczych.

Organiczne i mechanistyczne ujęcie zasobów organizacji

Pierwszą kwestią wymagającą rozstrzygnięcia jest określenie najbardziej właściwego ujęcia kapitału intelektualnego jako zasobu organizacji. W szczególności chodzi o to, na ile dwa możliwe ujęcia zasobów organizacji, tj. mechanistyczne i organiczne pozwalają określić strukturę i relacje, jakie zachodzą pomiędzy kapitałem intelektualnym a rozwojem kapitału całkowitego firmy.

W literaturze przedmiotu formułowana jest teza, że aktywa materialne przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach doskonałej konkurencji nie generują wartości dodatkowej dla akcjonariuszy, czy interesariuszy, lecz pokrywają jedynie koszty amortyzacji. Oznacza to, że źródła przewagi konkurencyjnej organizacji tkwią w zasadzie w aktywach niematerialnych przedsiębiorstw⁵. Takie ujęcie procesu tworzenia wartości przedsiębiorstwa jest dyskusyjne, pod-

Tab. Komponenty kapitału intelektualnego w szerokim ujęciu

Kapitał ludzki:	Kapitał organizacyjny:	Kapitał rynkowy:	Kapitał innowacyjny:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ kompetencje, ❖ postawy, ❖ przywództwo i rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ procesy, ❖ infrastruktura, ❖ kultura, ❖ zarządzanie 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ relacje z klientami, ❖ relacje z dostawcami, ❖ kompetencje rynkowe, ❖ inne relacje 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ poprawa procesów, ❖ produkty i usługi, ❖ technologie

Źródło: J. WARSCHAT, K. WAGNER, I. HAUSS, *Measurement System for the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector*, Report on Workshop Intellectual Capital/Intangible Investments 22nd November 1999, European Commission.

kreśla bowiem jedynie rolę ukrytych aktywów w kreowaniu wartości, rozgraniczając równocześnie trwałe zasoby od niematerialnych aktywów firm. Przeciwstawia się to teorii tworzenia wartości, na których należy oprzeć pomiar kapitału intelektualnego organizacji.

Wykorzystywanie znanych technologii produkcji oraz metod zarządzania jest sposobem podnoszenia efektywności procesów biznesowych i wykorzystywania zasobów organizacji. Każdy proces zawiera w sobie fragment kapitału intelektualnego, chociażby z tego względu, że jego głównym wykonawcą jest człowiek. A zatem niematerialne aktywa przedsiębiorstw należałoby analizować w kontekście procesów zachodzących w organizacji. Analizując ukryte aktywa firm należy unikać mechanistycznego podejścia do zasobów organizacji. W przeciwnym wypadku, efekty wdrażania koncepcji rozwoju kapitału intelektualnego mogą być zbieżne z rezultatami metod zarządzania popularyzowanych w ostatnich latach (tj. TQM, *reengineering*, *time-based management*, metafory organizacji uczącej się itp.), których zastosowanie w ograniczonym stopniu przyczyniło się do osiągnięcia sukcesu poszczególnych organizacji⁶). Według K. Dervitsiotisa wspomniane metody zarządzania okazały się częściowo skuteczne, gdyż twórcy i propagatorzy tych metod postrzegali organizację jako maszyny (*machine*), które można projektować i modyfikować z punktu widzenia sprawności funkcjonowania⁷). W rezultacie procesy zarządzania nazbyt często opierano na chybionej analogii z mechaniką. To, jak poruszają się przedmioty, nie jest zależne od sposobu myślenia. Tymczasem w zarządzaniu próbuje się przewidywać przyszłość z perspektywy aktualnie podejmowanych decyzji. Ludzie będący podstawowym zasobem organizacji, integrując podsystemy organizacyjne, oddziałują na siły w otoczeniu, jednak w przeciwieństwie do przedmiotów martwych posiadają percepcje i reprezentują określone postawy. Decyzje i działania podejmowane przez członków organizacji zmieniają charakter relacji między zasobami organizacji, determinując przez to proces kreowania wartości, realizację celów oraz poziom kapitału intelektualnego. Kreowana wartość w organizacji jest wynikiową nieliniowych i nieciągłych relacji między zasobami przedsiębiorstwa. Zmiana w poziomie zasobów organizacji, ich zależnościach oraz procedurach łączenia powoduje pozytywne, bądź negatywne, rzadko obojętne skutki dla realizacji założonej strategii. Nie pozostaje także bez wpływu na poziom innych aktywów firmy.

W podejściu mechanistycznym dużą wagę przywiązuje się do organizacyjnych reguł i zasad postępowania, które mają większy wpływ na zachowania pracowników, aniżeli ich kompetencje i wiedza fachowa⁸). Rozwój kapitału intelektualnego organizacji opiera się na bazie zależności interpersonalnych, rozwoju zespołowych form organizacji pracy i układów partnerskich oraz zdobywania i wykorzystania wiedzy organizacyjnej. Poziom kapitału intelektualnego firmy odwzorowuje skuteczność przedsiębiorstwa w łączeniu zasobów (trwałych i niematerialnych) organizacji. Dlatego mechanistyczne ujęcie w analizie zasobów firmy należy zastąpić organicznym, które, jak wskazuje M. Hatch, przyznaje pracownikom większe możliwo-

ści wyboru sposobu wykonania zadań, ogranicza formalizację, zaleca delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji na niższe poziomy hierarchii, a organizację analizuje jako żywy ustrój spełniający funkcje konieczne dla przetrwania i przystosowania się do otoczenia⁹).

Wstępujące czy zstępujące podejście w analizie kapitału intelektualnego

Badacze podejmujący problematykę kapitału intelektualnego zaproponowali wiele, często bardzo podobnych struktur tego kapitału, które następnie próbowano wykorzystać do sformułowania metod jego pomiaru. Jak dotąd, brak jest powszechnie akceptowanej metody, a proponowane ujęcia struktury kapitału intelektualnego są mało użyteczne w pomiarze operacyjnym omawianej kategorii. J. Strużyńska wskazuje, że podejmując próby wypracowania metody pomiaru kapitału intelektualnego nie można wzorować się na sposobie ujmowania kapitału intelektualnego zaproponowanego przez Skandię. Jego zdaniem wielopłaszczyznowy obraz kapitału organizacji może skutkować nakładaniem się różnych wymiarów, co w efekcie prowadzi do podwójnego wartościowania kapitału całkowitego firmy¹⁰). Dodatkowo brakuje ogólnie akceptowanego ujęcia powiązań i zależności występujących pomiędzy pomiarem wartości, kapitałem intelektualnym a zasobami finansowymi organizacji. Możliwe, że jest to konsekwencja historycznego pojmowania źródeł, transformacji i tworzenia zasobów organizacji, pięćsetletniej tradycji rachunkowości oraz uznania wiedzy za dominujący czynnik wartości dodanej.

Metodyka analizy kapitału intelektualnego z perspektywy jego struktury zaleca przeгляд zasobów organizacji poczynsz od założonej strategii, poprzez krytyczne czynniki sukcesu, ich wyznaczniki aż po kategorie i komponenty kapitału intelektualnego. Taki schemat postępowania można określić jako zstępujący. Konkretyzuje on strategię organizacji identyfikując również jej kluczowe zasoby. Określa niezbędne kryteria, jakie muszą spełniać podsystemy organizacji, komórki organizacyjne, a także decyzje, i działania gwarantujące wypracowanie strategii konkurencyjności. Z kolei w pomiarze wartości kapitału intelektualnego należałoby stosować podejście wstępujące, kwantyfikując wartość dodaną na poszczególnych węzłach łańcucha wartości w organizacji. Efektem końcowym procesów podstawowych przebiegających w organizacji są produkty i usługi firmy, a z punktu widzenia procesów zarządzania strategia przedsiębiorstwa jako rezultat zaangażowania kapitału intelektualnego. Idea tworzenia wartości dodanej polega na odpowiednim wiązaniu jednego procesu z drugim – pierwotnego z wtórnym (np. selekcję informacji z podejmowaniem decyzji, procesu produkcyjnego z wydajnością, mentoringu z rozbudową kompetencji pracowników itp.).

Podejście zstępujące w analizie kapitału intelektualnego organizacji może stanowić podstawę budowania wspólnego zrozumienia (*common understanding*) w odniesieniu do zasobów odgrywających kluczową rolę w tworzeniu i realizacji strategii. Stoso-

wać je można również w procesie informowania udziałowców lub interesariuszy o czynnikach rozwoju zasobów firmy. Z kolei kwantyfikacja kapitału intelektualnego powinna być zgodna z podejściem stosowanym przy pomiarze wartości, w związku z tym należałoby ją opierać na podejściu wstępującym. Podejście zstępujące dostarcza *know-what* w zakresie czynników rozbudowy ukrytych aktywów firmy, z kolei wstępujące, silniej akcentując *know-how*, wskazuje przyrost wartości dodanej w kolejnych ogniwach łańcucha wartości organizacji. Tym samym umożliwia identyfikację jakości czynników podnoszących wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W rezultacie konieczna okazuje się integracja obydwu podejść w procesie kompleksowego badania i pomiaru kapitału intelektualnego.

Tworzenie struktur kapitału intelektualnego przy uwzględnieniu podejścia zstępującego jest zorientowane na identyfikację zasobów niezbędnych do realizacji strategii oraz ustalenie podstawowych czynników ich rozwoju. Natomiast głównym zadaniem podejścia wstępującego jest, oprócz pomiaru wartości kapitału intelektualnego, uszczegółowienie czynników rozbudowy zasobów organizacji oraz wskazywanie ich wpływu (istotności i intensywności) na proces tworzenia wartości firmy.

Ilościowe i jakościowe aspekty analizy kapitału intelektualnego

Identyfikacja i pomiar trwałych zasobów przedsiębiorstwa zawiera się głównie w obszarze finansów i rachunkowości. Ekonomiczna operacjonalizacja decyzji oparta jest głównie na tych właśnie dyscyplinach naukowych. Znajduje to wyraz w strukturze i funkcjach metod zarządzania, które uwzględniają racjonalizm i obiektywizm, szczególnie w odniesieniu do długoterminowych decyzji mimo że badania neurologiczne wskazują, że umysł człowieka rzadko dokonuje logicznych dedukcji¹¹, a ludzkie emocje dominują nad racjonalnym myśleniem, zwłaszcza przy podejmowaniu krytycznych i błyskawicznych decyzji¹².

Analizując kapitał intelektualny przedsiębiorstwa należy dążyć do integracji obserwatora z otoczeniem, w którym funkcjonuje organizacja tak, aby oddał on istotę i specyfikę kreowania wartości w firmie. W związku z tym analiza zasobów niematerialnych,

a następnie pomiar kapitału intelektualnego nacechowane są subiektywizmem.

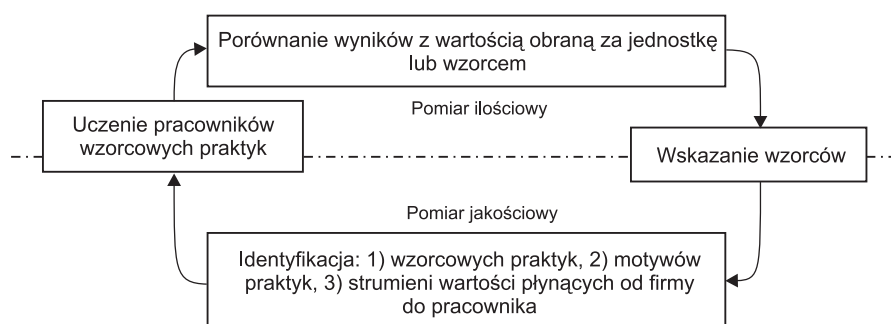
Przyjmując szerokie ujęcie kapitału intelektualnego i analizując go w ramach otoczenia organizacji¹³, można konkludować, że całkowity pomiar kapitału organizacji nie jest możliwy. Wartość kapitału firmy tylko w części możliwa jest do bezwzględnego wyrażenia, natomiast znaczny jej fragment należy analizować w ściśle określonym kontekście. Jest to konsekwencja tego, że ontologicznie kapitał intelektualny, jak wskazują D. O'Donnell i P. O'Regan, obejmuje łącznie elementy obiektywnej oraz subiektywnej rzeczywistości¹⁴.

Przykładowo, na wartość kapitału intelektualnego pracownika składa się płaca oraz subiektywnie postrzegane strumienie wartości płynące od firmy do pracownika (posiadanie pracy, możliwości nawiązywania kontaktów, zadowolenie z pracy, uznanie, samo-realizacja itp.). Strumienie te wydają się w największym stopniu determinować rozwój kapitału intelektualnego firmy. Z tego względu powinny one stanowić centrum zainteresowania menedżerów. Indywidualne postrzeganie tych strumieni sprawia, że niezwykle trudne, wręcz niemożliwe jest przypisanie im obiektywnie kwantyfikowanej wartości. Ujmowanie tych „nieobiektywnych” składowych kapitału intelektualnego pracownika jest jednak konieczne, gdyż firma działająca na rynku nie może być już rozpatrywana tylko w kategoriach efektywności ekonomicznej obejmujących przychody i koszty. Prowadzenie działalności gospodarczej, a w szczególności jej efektywność organizacyjna jest pochodną działań decydenków, wykorzystania dysponowanych zasobów, przestrzeganych procedur i kształtowania właściwych zależności pomiędzy elementami organizacji. Skuteczność procedur organizacyjnych i właściwość zależności występujących pomiędzy zasobami organizacji w istotnym stopniu zależy od strumieni wartości płynących od firmy do pracownika. Stąd konieczne wydaje się analizowanie motywów podejmowania pracy i działań wykonywanych przez pracowników, a na tej podstawie projektowanie właściwych dla konkretnej jednostki oczekiwanym strumieni wartości zwiększających kapitał intelektualny pracownika. To dzięki nim pracownik będzie sprawnie realizował powierzone mu funkcje oraz myślał w kategoriach rozwoju kapitału intelektualnego firmy.

Przeprowadzanie pomiaru ilościowego nie dostarcza

informacji wystarczających do określenia poziomu i strategii rozwoju kapitału intelektualnego. A zatem, podobnie jak w przypadku integracji podejścia wstępującego i zstępującego, metodyka analizy i pomiaru powinna łączyć pomiar ilościowy z jakościowym. Ideę tej koncepcji prezentuje zamieszczony obok rysunek.

Wiedza, jako dominujący czynnik produkcji społeczeństwa informacyjnego oraz wiodący zasób organi-



Rys. Spirala pomiaru w procesie zarządzania wiedzą oraz rozwoju kapitału intelektualnego organizacji

Źródło: opracowanie własne.

zacji, stanowi według *International Federation of Accountants* podstawę niematerialnych zasobów nowej ekonomii. Natomiast akumulacja, transformacja, kreowanie oraz wartościowanie tego ukrytego zasobu leżą u podstaw zarządzania kapitałem intelektualnym¹⁵.

W koncepcji zarządzania wiedzą funkcją główną jest przekształcanie wiedzy niejawnej w artykułowaną, z której mogłyby korzystać cała organizacja, natomiast w koncepcji kapitału intelektualnego transformacja kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny organizacji. Dlatego zarówno w zarządzaniu wiedzą, jak i koncepcji kapitału intelektualnego problem sprowadza się przede wszystkim do zidentyfikowania, a następnie przekształcenia wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, a także wiedzy indywidualnej w organizacyjną. W rozwiązaniu tego problemu użyteczne może okazać się zastosowanie pomiaru ilościowego oraz jakościowego. Przykładowo wykorzystanie pomiaru ilościowego w analizie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa poprzez porównywanie wyników poszczególnych pracowników z wartością obraną za jednostkę odniesienia może wskazać najskuteczniejszych członków organizacji. Z kolei wykorzystanie pomiaru jakościowego może ujawnić najlepsze praktyki poszczególnych pracowników. Zidentyfikowane praktyki uznane za wzorcowe mogą stanowić przedmiot uczenia dla pozostałych pracowników. Jeżeli przeprowadzony pomiar ilościowy nie wskaże istotnej poprawy wyników osiąganych przez pracowników, to stosując pomiar jakościowy organizacja powinna zidentyfikować motywy praktyk wzorcowych pracowników, wykorzystując w tym celu psychoanalizę oraz katalog strumieni wartości.

Podsumowując, pomiar ilościowy ma wskazać pracowników osiągających wzorcowe wyniki oraz umożliwić monitorowanie skuteczności uczenia się poszczególnych członków organizacji poprzez porównywanie uzyskiwanych przez nich wyników z jednostką obraną za wzorcową. Z kolei zadaniem pomiaru jakościowego jest zidentyfikowanie najlepszych praktyk (wzorców) pracowniczych oraz motywów ich podejmowania i wykrycie, a następnie projektowanie właściwych strumieni wartości płynących od firmy do pracowników (trakowanych jako motywatory działań).

Podsumowanie

Przestawione powyżej propozycje nie wyczerpują zbioru wytycznych związanych z analizą i pomiarem kapitału intelektualnego organizacji. Stanowią jedynie próbę identyfikacji kluczowych aspektów metodycznych.

W świetle przeprowadzonych rozważań można sformułować dwa główne wnioski. Po pierwsze, pomiar wartości kapitału intelektualnego powinien obejmować rozpoznanie i zidentyfikowanie kontekstu, w jakim był on tworzony oraz zasięgu i kierunku, w jakim się rozwijał. Warto w tym miejscu zauważyć, że według P.K. Phersona i S. Pike'a wartości strumieni ukrytych aktywów, w przeciwieństwie do wartości pieniężnych, nie podlegają arytmetycznemu sumowaniu¹⁶.

Po drugie, sprawne zarządzanie niematerialnymi zasobami organizacji wymaga wzbogacenia dotychczas-

owych teorii tak, aby umożliwiły badaczom pełniejsze ujęcie czynników i praktyk kształtujących wartość kapitału intelektualnego. Do wypracowania metod pomiaru wartości kapitału intelektualnego organizacji konieczne jest zastosowanie takich instrumentów, które wiązałyby pomiar wartości, wartość kapitału intelektualnego i wartości zasobów finansowych oraz umieszczały je w „granicach” współczesnych organizacji i jej otoczeniu.

prof. AE dr hab. Janusz Czekaj,
mgr Marek Jabłoński

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZYPISY

- 1) M. DOBIJA, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, <http://janek.ae.krakow.pl/~zkrach/pobranie.htm> stan na 10 czerwca 2004.
- 2) N. BONTIS, N.C. DRAGONETTI, K. JACOBSEN, G. ROOS, *The Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*, „European Management Journal” 1999, vol. 17, nr 4.
- 3) A.E. SINGER, J. CALTON, *Dissolving the Digital Dilemma: Meta-theory and Intellectual Property*, „Human System Management” 2001, vol. 20, nr 1.
- 4) K. SVEIBY, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1997.
- 5) Por. K. FELKER, WOŹNIAKOWSKI A., *Zwiększanie wartości firmy poprzez inwestycje w kapitał ludzki*, [w:] D. DOBIJA (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Polska Fundacja Promocji Kadr-Zarząd, Warszawa 2003, s. 85–96.
- 6) K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 28 i dalsze; R. PASCALLE, in, *Surfing the Edge of Chaos*, Crown Business, New York 2001.
- 7) K.N. DERVITSIOTIS, *The Importance of Conversations-for-action for Effective Strategic Management*, „Total Quality Management” 2002, vol. 13, nr 8, s. 1087–1098.
- 8) M. BIELSKI, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 132.
- 9) M.J. HATCH, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, ss. 67, 175.
- 10) J. STRUZYNA, *Obrazy kapitału całkowitego firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1.
- 11) B. DAVIS, *The Power of Knowledge Pattern Recognition*, Kaiteur Institute for Knowledge Management, Toronto 2000.
- 12) K.N. DERVITSIOTIS, *The Importance of Conversations-for-action for Effective Strategic Management*, „Total Quality Management” 2002, vol. 13, nr 8, s. 1087–1098.
- 13) Przede wszystkim z uwagi na rozmywanie się granic współczesnych organizacji oraz to, że współczesna firma nie jest już homogenicznym spunktowanym obiektem, lecz staje się organizacją o strukturze odpowiadającej rodzajowi szeroko rozumianych realizowanych transakcji w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji [Z. HOCKUBA, *Nowa ekonomia instytucjonalna – czy zdominuje nasze myślenie w rozpoczynającym się stuleciu*, [w:] A. WOJTYNA (red.), *Czy ekonomia nadąga z wyjaśnianiem rzeczywistości?*, Tom I, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 39–56].
- 14) D. O'DONNELL, P. O'REGAN, *The Structural Dimension of Intellectual Capital: Emerging Challenges for Managerial and Accounting*, „Southern African Business Review” 2000, Vol. 4, nr 2, s. 14–20.
- 15) International Federation of Accountants, *The Measurement and Management of Intellectual Capital*, Financial and Accounting Committee 1998.
- 16) P.K. PHERSON, S. PIKE, *Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, nr 3, s. 246–260.

Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie

Beata Stępień

Wprowadzenie

Artykuł przedstawia zależności pomiędzy kulturą narodową rynków, na których funkcjonują i z których pochodzą zinternacjonalizowane podmioty, a charakterem i efektami ich działalności. Opracowanie ma charakter analizy teoretycznej, choć bazę rozważań stanowią w dużej mierze opublikowane wyniki badań dotyczące zachowań organizacyjnych przedsiębiorstw transnarodowych¹⁾.

Kultura a przedsiębiorstwo

Przedsiębiorstwo, jako system społeczny (i grupa społeczna), posiada swój system wartości, norm i zasad²⁾, które wyrażane są m.in. w odpowiednich postawach, zachowaniach i symbolach używanych przez członków tej organizacji³⁾. Kultura organizacji jest odrębna i niepowtarzalna; nie stanowi kopii systemu przekonań żadnego z jej pracowników, ani nie jest „mikrokosmosem” społeczeństwa, które tworzy daną organizację, choć z pewnością odzwierciedla zarówno systemy kulturowe jednostek, jak i zawiera cechy charakterystyczne dla kultury narodu, który ją tworzy. Przedsiębiorstwo, będąc systemem otwartym kształtuje swoje wnętrze (w tym kulturę organizacyjną) pod wpływem otoczenia⁴⁾.

Nie ma wątpliwości co do tego, że na działalność przedsiębiorstw wpływa, obok wielu rozmaitych czynników, kultura danego rynku⁵⁾. Wartości funkcjonujące w danym społeczeństwie przekładają się na normy/zasady obowiązujące na danym terenie, a te z kolei uwidaczniają się w określonych zachowaniach/postawach jednostek⁶⁾. Członkowie danego społeczeństwa są odbiorcami produktów/usług danego przedsiębiorstwa, krytycznymi obserwatorami jego działalności oraz współkreatorami organizacji: są też pracownikami wpływającymi na efekty i charakter procesów w niej zachodzących. Klienci, obserwatorzy, czy pracownicy posiadają „umysły zaprogramowane”⁷⁾ m.in. według kanonów kultury narodowej, w której wyrosli, choć nie oznacza to, że bezkrytycznie utożsamiają się z wszystkimi charakterystycznymi dla tej kultury elementami przyjmując je jako swoje własne.

Wpływy kultur rynków goszczących na działalność przedsiębiorstw

Wpływ na działalność zinternacjonalizowanego przedsiębiorstwa mają co najmniej dwie kultury narodowe: kultura rynku macierzystego, pierwotnie (i przez to silnie i trwale) kształtująca zachowania organizacji oraz kultura rynku goszczącego. Im większy geograficzny zakres umiędzynarodowienia, tym więcej kultur rynków goszczących ma wpływ na zachowanie organizacji. Można też uznać, że wpływ ten będzie tym silniejszy, im większa jest skłonność przedsiębiorstwa do adaptowania swojej działalności do lokalnych uwarunkowań⁸⁾. Nie chodzi przy tym o adaptację wymuszoną różnicami natury organizacyjno-prawnej, ile o strategiczną skłonność do dostosowania do warunków lokalnych w rozmaitych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Siła wpływu kultury rynku goszczącego na działalność przedsiębiorstwa będzie również uzależniona od fazy internacjonalizacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo na danym rynku. Będzie to, ogólnie rzecz biorąc, zależność wprost proporcjonalna⁹⁾, choć może ją istotnie modyfikować np. skala działania, znajomość rynków, czy doświadczenie w działalności międzynarodowej. Mając na uwadze częstotliwość i wieloaspektowość interakcji pomiędzy przedstawicielami kultury danego rynku a działalnością organizacji wydaje się, że kultura narodowa wywrze najsilniejszy wpływ na przedsiębiorstwo, które zagości na danym rynku w formie inwestycji bezpośredniej, ze swej istoty wiążącej się z trwałym powiązaniem losów organizacji z danym rynkiem pod względem kapitałowym, strategicznym i społecznym.

Można wyróżnić dwa źródła wpływu kultury rynku goszczącego na działalność organizacji: jeden z nich to oddziaływanie jej otoczenia (zarówno makro, jak i mezo), drugie zaś źródło mieści się w jej wnętrzu – to pracownicy organizacji. Otoczenie z pewnością ma wpływ na przedmiot i metody sprzedaży przedsiębiorstwa, co z kolei może modyfikować jego system produkcji, czy logistyki lub ogólnie – organizację operacji. Oddziaływanie otoczenia, w tym klientów, dostawców, kooperantów, czy rozmaitych instytucji odzwier-

cięła się w modyfikacjach formalnych rutyn organizacyjnych tym silniej, im rynek jest strategicznie ważniejszy dla przedsiębiorstwa i im większa jest kulturowa odmienność tego obszaru od rynku macierzystego. Zmiana formalnych rutyn organizacyjnych rzutuje z kolei na zmiany zachowań, a te mogą stać się w sprzeczności z ustalonymi normami (i wartościami), co może doprowadzić do modyfikacji w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Taka sekwencja zmian, prowadząca do trwałych przeobrażeń kultury organizacyjnej jest jednak bardziej prawdopodobna, kiedy kultura oddziałuje na przedsiębiorstwo odśrodkowo, poprzez pracowników. Analizując siłę tego wpływu można założyć, że będzie on tym większy, im szersze uprawnienia decyzyjne będą należały do przedstawicieli danej kultury na wysokich stanowiskach w hierarchii, tym większy (i trwalszy) będzie jej wpływ na działalność przedsiębiorstwa¹⁰⁾.

Siła i wielość kulturowych wpływów na działalność organizacji rośnie wraz ze stopniem jej internacjonalizacji, zarówno w rozumieniu fazy umiędzynarodowienia, jak i geograficznego zakresu działalności. Największa różnorodność kulturowych oddziaływań występuje w przedsiębiorstwach wielonarodowych i transnarodowych¹¹⁾. Owa różnorodność wpływów powoduje jednak, że niezwykle trudno jednoznacznie wykazać wpływ danej kultury na określony obszar działalności organizacji, co z kolei nasuwa wątpliwości, czy owe oddziaływania faktycznie istnieją. Debata o tożsamości¹²⁾ (o jej kulturowych korzeniach) przedsiębiorstw transnarodowych trwa już w literaturze naukowej od jakiegoś czasu. Dominują dwa przeciwstawne poglądy na kulturowe pochodzenie przedsiębiorstw transnarodowych. Część badaczy jest zdania, że mimo globalnego charakteru działalności tych podmiotów istnieje ściśle kulturowe uwarunkowanie ich działalności i ma ono swoje źródło w kulturze kraju macierzystego. Druga grupa skłania się ku pogładowi, że w wyniku postępującego procesu globalizacji, rozczłonkowaniu i „usieciowieniu” działalności przedsiębiorstw w skali świata, straciły one swoje korzenie kultury kraju macierzystego, ponieważ zostały poddane różnym wpływom obcych kultur na tyle, że stały się bezpaństwowe (*stateless*)¹³⁾. Choć trudno odrzucić pogląd o istotnym wpływie kultury macierzystej na ludzkie działanie, to jednak można przyjąć, że tożsamość przedsiębiorstwa transnarodowego będzie tracić wyraźne wpływy kultury macierzystej:

- w miarę wzrostu „zinternacjonalizowania” i rozproszenia kapitału przedsiębiorstwa, liczby krajów, z którego pochodzi oraz liczby udziałowców, którzy mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- wraz ze wzrostem wielokulturowości zarządu;
- przy zwiększaniu liczby trwałych powiązań kooperacyjnych i aliansów strategicznych z przedsiębiorstwami o silnych kulturach organizacyjnych, z wyraźnymi wpływami kultur narodowych;
- ze wzrostem skłonności przedsiębiorstwa do kulturowej integracji; skłonność tę mogą wzmacniać same rynki, będąc dla przedsiębiorstwa np. ważnymi stra-

tegicznie, a odmiennymi kulturowo. Skłonność do integracji może też leżeć w samej strategii przedsiębiorstwa, np. nastawionej na dostosowanie do warunków lokalnych.

Wpływ kultury macierzystej na działalność przedsiębiorstwa

Obok niewątpliwych wpływów kultur rynków goszczących, wielu autorów jest zdania, że na działalność przedsiębiorstwa międzynarodowego, w tym transnarodowego największy wpływ kulturowy ma rynek macierzysty. Wiele badań przeprowadzonych w organizacjach transnarodowych wskazuje na istotne różnice w ich działalności, mimo zajmowania podobnych pozycji strategicznych w skali świata. Różnice w działalności takich korporacji widoczne są między innymi w:

- stylach zarządzania,
- różnicach w określaniu celów strategicznych i operacyjnych,
- w skłonności do stosowania określonych bazowych strategii konkurencyjnych,
- podejściu do kapitału, inwestowaniu, zarządzaniu finansowym,
- podejściu do działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej,
- strukturach organizacyjnych,
- formach ekspansji zagranicznej.

Istnienie niżej opisanych różnic w działalności silnie zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw tłumaczone m.in. odmiennością kultur macierzystych, z których się wywodzą badane podmioty, wydaje się być zasadne. Kultura macierzysta jest bowiem czynnikiem kształtującym zachowania przedsiębiorstwa od początku jego powstania. Cechy kultury macierzystej są odzwierciedlone w pierwotnych wartościach kultury organizacyjnej przedsiębiorstw uznanych później za przyczynę pierwszych i dalszych sukcesów oraz rozwoju organizacji.

Najlepiej, choć wciąż niewystarczająco, zbadano wpływ kultury kraju macierzystego na styl zarządzania¹⁴⁾. Wykazanie trwałych (tj. nie ulegających znacznym modyfikacjom, mimo funkcjonowania w środowisku wielokulturowym) zależności pomiędzy stylem zarządzania a kulturą macierzystą jest istotne o tyle, że to właśnie styl zarządzania kształtuje praktycznie wszystkie zachowania organizacji. U podstaw tych różnic leży, według Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa kulturowo odmienne wartościowanie m.in. podstawowych funkcji i celów przedsiębiorstwa, co ma swoje przełożenie na różne ukształtowanie roli i funkcji menedżerów. Przykładowo amerykański model menedżera postrzeganego przede wszystkim jako lidera i organizacyjnego przywódcy grupy odbiega znacznie od profilu niemieckiego kierownika, najczęściej inżyniera, odpowiedzialnego za organizację pracy i jej produktywność, pozbawionego wyraźnych cech charyzmatycznych. Typowy japoński menedżer, w odróżnieniu od swojego amerykańskiego odpowiednika nie charakteryzuje się charyzmą, lecz większym stażem

pracy i inaczej niż niemiecki kolega, pracę raczej nadzoruje, a nie organizuje¹⁵). Owe odmienności w podejściu do roli i samego procesu zarządzania rzutują na kształtowanie strategii ogólnej, strategii funkcjonalnych organizacji, czy systemów zarządzania: ogólnych i cząstkowych. Ogólne koncepcje/filozofie zarządzania często są nacechowane kulturowo, a ich skuteczność zależy od wystąpienia określonych postaw i zachowań pracowników (np. system CWQC, TQM, *reengineering*)¹⁶). Poszczególne obszary funkcjonalne działalności przedsiębiorstwa, a tym samym systemy zarządzania są w różnym stopniu podatne na wpływy kulturowe. Wykazano np. istotny wpływ kultury macierzystej na sposób i system zarządzania zasobami ludzkimi. Kultury o wysokim stopniu unikania niepewności będą np. bardziej skłonne do rozbudowy funkcji socjalnych niż kultury o większej skłonności do podejmowania ryzyka; kultury kolektywistyczne będą kładły mniejszy nacisk na system indywidualnych nagród i kar, niż te o rozbudowanym kulcie jednostki¹⁷). Dużo trudniejszy do wykazania, niż w przypadku badań dotyczących stylu zarządzania, czy zarządzania zasobami ludzkimi, jest bezpośredni wpływ kultury macierzystej na np. wybór i kształtowanie strategii korporacji. Choć istnieją badania zajmujące się różnicami pomiędzy skłonnością do wyboru określonych strategii bazowych a krajem pochodzenia przedsiębiorstwa międzynarodowego, to budzą one jednak wiele kontrowersji – głównie ze względu na błędy w metodyce¹⁸). Trzeba podkreślić, że wybór strategii bazowej jest jednak w dużej mierze wypadkową czynników pozakulturowych, takich jak np. posiadane i/lub dostęp do określonych, szeroko pojętych zasobów. Podobnie jest z badaniem zależności pomiędzy kulturą macierzystą a strategiami funkcjonalnymi i działaniami operacyjnymi w poszczególnych obszarach organizacji. Istnieją wyniki analiz potwierdzające kulturowe różnicowanie podejścia do kapitału, inwestowania w korporacjach transnarodowych, a także różnice w systemach produkcji, czy logistyki¹⁹). Trzeba jednak pamiętać, że nie są to zależności tak silne, jak w przypadku np. stylu zarządzania między innymi dlatego, że na kształt i charakter strategii funkcjonalnych i działań operacyjnych wpływa przede wszystkim charakter oferowanych produktów/ usług i otoczenie konkurencyjne, co jednak nie zakłóca narodowej specyfiki działania na tyle, aby jej nie dostrzec.

Przykładowo w przedsiębiorstwach amerykańskich zaobserwowano: ● większy udział krótkoterminowych udziałowców w strukturze kapitału i jego większą dywersyfikację geograficzną, niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach np. niemieckich czy japońskich, ● mniejszą rolę zespołów w procesach pracy niż w korporacjach japońskich, ● ukierunkowanie na optymalizację procesu i jego rezultat, a nie na sam proces i jego jakość (jak to ma miejsce w przedsiębiorstwach japońskich), ● więcej wyspecjalizowanych służb (też zewnętrznych) realizujących poszczególne działania w odróżnieniu od kultu pracy grupowej (w tym kół jakości) i rotacji poziomej w pracy w przedsiębiorstwach japońskich, ● odmienne postrzeganie kontro-

li jakości (to raczej wieloetapowa ocena dokonywana przez upoważnionych pracowników i przełożonych, a nie przez każdego pracownika na swoim stanowisku pracy, jak ma to często miejsce w Japonii).

Badania dotyczące struktur organizacyjnych koncernów transnarodowych wskazują na bardzo wyraźne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych kulturowo obszarów w stopniu centralizacji władzy, formalizacji, specjalizacji pracy, czy charakterze kanałów komunikacyjnych. Przykładowo struktury organizacyjne transnarodowych przedsiębiorstw japońskich wykazują wysoką hierarchizację władzy o charakterze paternalistycznym i formalny, wysoce zrytualizowany charakter komunikacji²⁰, podczas gdy np. przedsiębiorstwa proveniencji holenderskiej cechują płaskie struktury, egalitaryzm i krótkie, mniej sformalizowane kanały komunikacyjne.

Wyniki badań dotyczące związków formy ekspansji z kulturą rynków wskazują m.in. na następujące zależności:

- im większy dystans kulturowy pomiędzy krajem macierzystym przedsiębiorstwa a rynkiem goszczącym²¹, tym większe prawdopodobieństwo wyboru *joint venture* lub *greenfield* jako formy ekspansji; najmniej prawdopodobne jest wówczas dokonanie przejęcia istniejącej już organizacji na rynku goszczącym (inwestycje typu *brownfield*)²²;
- w przypadku wysokiego ryzyka inwestycyjnego ekspansja na kulturowo odległe rynki będzie częściej przybierała formy inwestycji *greenfield* niż *joint-venture*²³.

Przyczyny takiego postępowania wyjaśnia teoria kosztów transakcyjnych. Ryzyko i koszt transakcji polegającej na internalizacji firmy już działającej na danym, odległym kulturowo rynku jest największe, stąd też są to działania najrzadziej notowane jako formy ekspansji w opisanych warunkach. Przejęcie typu *brownfield* powoduje m.in. większe koszty koordynacji wewnętrznej (związane z poznaniem istniejących reguł gry w przejętym podmiocie, modyfikacjami struktury organizacyjnej i kultury organizacyjnej, zwiększoną groźbą oportunistów itd.) niż ma to miejsce przy założeniu przedsiębiorstwa od podstaw lub w przypadku *joint venture*, formy umożliwiającej redukcję ryzyka przedsięwzięcia poprzez wykorzystanie wiedzy lokalnego partnera na temat rynku goszczącego.

Wpływ kultur na efekty ekonomiczne przedsiębiorstw

Zaobserwowane różnice w strategiach, operacjach i stylach zarządzania przedsiębiorstw funkcjonujących na arenie międzynarodowej, spowodowane wpływami kultur, zarówno macierzystej, jak i rynków goszczących, rodzą pytanie o wpływ tych różnic na efekty ekonomiczne analizowanych podmiotów.

Zakładając, że standaryzacja działania sprzyja obniżeniu kosztów, a tym samym przyczynia się do zwiększenia dochodów (zakładając nie zmienione ceny sprzedaży), to przedsiębiorstwa międzynarodowe, czy

globalne będą skłonne do uniwersalizacji swoich strategii i operacji wszędzie tam, gdzie będzie to możliwe. Badania dowodzą, że kulturowe podobieństwo rynków sprzyja transferom technologii, innowacji, systemów zarządzania i sprzyja standaryzacji, podczas gdy rynki odległe kulturowo takie działania utrudniają²⁴. Przy takich zależnościach można domniemywać, że przedsiębiorstwa działające na wielu, odmiennych kulturowo rynkach (nie tylko w odniesieniu do kultury kraju macierzystego, ale też różniących się pomiędzy sobą) będą osiągały gorsze wyniki ekonomiczne niż te, których domeny obejmują rynki kulturowo podobne. Okazuje się jednak, że taka korelacja nie jest, jak dotychczas, możliwa do wykazania. Badania przeprowadzone przez L.R. Gomez-Mejia i L.E. Palich, a dotyczące wspomnianych różnic pomiędzy efektami ekonomicznymi przedsiębiorstw międzynarodowych a lokalizacją ich działalności, nie dowodzą, że taka zależność występuje. Innymi słowy – brak wyraźnych różnic pomiędzy wynikami ekonomicznymi koncernów a ich lokalizacją, niezależnie od kulturowego zróżnicowania domeny²⁵.

Podsumowanie

Działalność zinternacjonalizowanego przedsiębiorstwa jest m.in. wypadkową kultury krajów, w jakich funkcjonuje ten podmiot. Wpływy kulturowe widoczne są we wszystkich obszarach działalności firmy, a szczególnej wyrazistości nabierają przy obserwacji stylów zarządzania. Najsilniej na działalność organizacji wpływa jej kultura macierzysta, towarzyszy bowiem przedsiębiorstwu od jego narodzin. Przedsiębiorstwo może tracić cechy swej kultury macierzystej w miarę postępu jego umiędzynarodowienia. Wraz z rosnącą liczbą i siłą kulturowych bodźców (zarówno ze strony innych kultur narodowych, jak i organizacyjnych), jakich doświadcza zinternacjonalizowane przedsiębiorstwo, nabiera ono cech organizmu pozbawionego wyraźnych kulturowych korzeni i odzwierciedla raczej wielokulturowy tygiel narodów, z jakimi się styka. Mimo niewątpliwych różnic w charakterze działalności zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw (czego przyczyną są m.in. różnice kulturowe rynków, z których pochodzą i jakie zajmują), jak dotąd nie zaobserwowano związku pomiędzy kulturową kompozycją ich domeny a osiąganymi efektami ekonomicznymi.

dr Beata Stępień

Katedra Handlu Międzynarodowego
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

PRZYPISY

- ¹ Przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane to wszystkie podmioty, które prowadzą działalność handlową i/lub gospodarczą poza granicami kraju macierzystego. Wśród tej grupy wyróżniamy podmioty zaangażowane w działalność międzynarodową poprzez eksport lub rozmaite formy kooperacji niekapitałowej, przedsiębiorstwa międzynarodowe, czyli takie, które poza krajem macierzystym posiadają wyłącznie bądź z innymi partnerami zakład produkcyjny lub handlowy oraz przedsiębiorstwa wielonarodowe i transnarodowe, rozbudowane formy przedsiębiorstw międzynarodowych, które cechuje bardzo szeroki (globalny) geograficzny zakres działalności oraz znaczny stopień funkcjonalnej integracji jednostek organizacyjnych wchodzących w ich skład lub trwale powiązanych.
- ² Wartości to rdzenne, podstawowe składniki kultury. To na ich bazie tworzone są normy i zasady. Wartości to często nieuświadomione przeświadczenia o kształcie moralnego szkieletu (jednostki, grupy, społeczeństwa), co jest dobre, a co złe, logiczne – paradoksalne, brzydkie – ładne, trwałe – ulotne, ważne – nieistotne. Według N. Smelsera wartości to „uogólnione cele, które dostarczają ramowego ukierunkowania celowym działaniom ludzkim. Wartości określają w kategoriach ogólnych te pożądane stany końcowe, które służą jako drogowskaz dla ludzkich wysiłków. Normy zaś to reguły określające sposób osiągania takich celów”. Patrz N.J. SMELSER, *Theory of Collective Behavior*, Putnam Publishers, New York 1962, s. 24–25. Postawy (role społeczne) to tzw. składniki drugiego rzędu, czyli zbiory norm i wartości przyporządkowane jakiejś społecznej funkcji. Szerzej na ten temat patrz P. SZTOMPKA, *Zmiana strukturalna społeczeństwa: szkic teorii*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 2 (39), s. 128–129.
- ³ Na kanwie wyznawanych wartości i ustanowionych norm w organizacji powstają określone zachowania i symbole, które można podzielić na: artefakty językowe (np. specyficzna nomenklatura, składnia, metafory, mity, anegdota o firmie), artefakty behawioralne (np. ceremonie, zwyczaje powitań, pożegnań, sposoby rozwiązywania konfliktów, tabu), artefakty fizyczne/ symbole kultury (np. symbole statusu firmy, sposób ubierania się). Patrz też m.in.: M. CZERSKA, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 13–14, L. ZBIEGIEN-MACIĄG, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 43–52.
- ⁴ Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa kształtuje nie tylko kultura narodu, czy branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, ale wszystkie pozostałe elementy makro- i mezooczenia. Na charakter kultury organizacyjnej ma też wpływ określony układ i charakter potencjału: wiek organizacji, jej rozmiary, charakter, ilość, jakość posiadanych zasobów itd.
- ⁵ Rozważania dotyczące kultury narodowej są prowadzone zarówno w odniesieniu do jej niematerialnych cech (duchowych, umysłowych), jak i jej namacalnych, materialnych przejawów, czy wytworów. W tym artykule skupiono się na analizie charakterystycznych dla danego narodu wartości, przekonań, norm i zasad, choć wiadomo, że ich identyfikacja odbywa się m.in. poprzez badanie materialnych wytworów kultury.
- ⁶ Trzeba dodać, że występuje też zależność odwrotna.
- ⁷ G. Hofstede określa kulturę jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłów”. G. HOFSTEDE, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- ⁸ Trzeba zaznaczyć, że owa strategiczna skłonność do adaptacji też jest kulturowo uwarunkowana.
- ⁹ Szerzej na temat związków pomiędzy fazą internacjonalizacji a rodzajami interakcji kulturowych patrz B. STĘPIEŃ, *Internacjonalizacja kultury organizacyjnej – imperializm czy konwergencja*, [w:] *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, tom 2, red. nauk. J. RYMARCZYK, Wydawnictwo AE we Wrocławiu 2003, s. 304–316.
- ¹⁰ Interesujące psychologiczne studium wpływu lidera na kształtowanie i modyfikację wartości, norm i postaw w organizacji zawiera artykuł P. GAGLIARDI, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, „Organization Studies” 1986, 7/2, s. 117–134.

- ¹¹⁾ Korporacja transnarodowa (*transnational corporation*) to przedsiębiorstwo będące spółką akcyjną lub inną jednostką gospodarczą, składającą się z przedsiębiorstwa macierzystego (posiadającego kontrolę nad co najmniej 10% akcji lub innych udziałów nad jednostkami gospodarczymi zlokalizowanymi poza jego krajem pochodzenia) i afiliowanych przy nim przedsiębiorstw zagranicznych, do których zalicza się: jednostki stowarzyszone (*associates* – odpowiednio od 10 do 50%), jednostki zależne (*subsidiaries*), w których 50% akcji lub innych zasobów kontrolowanych jest przez przedsiębiorstwo macierzyste oraz filie i oddziały (*branches* – 100% udziałów), w całości pozostające pod kontrolą firmy-matki. Definicja UNCTAD, *World Investment Report 2001 – Promotion Linkages*, United Nations, New York–Genewa 2001, s. 275. Choć przedsiębiorstwo wielonarodowe (*multinational corporation*) definiowane jest często identycznie jak transnarodowe, to w korporacji wielonarodowej podkreśla się większą autonomię jednostek zależnych. Patrz m.in. A. ZORSKA, *Ku globalizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 174–175.
- ¹²⁾ Tożsamość to inaczej osobowość organizacji, na jej kształt wpływa szereg czynników, nie tylko kulturowych, takich jak: historia przedsiębiorstwa, sektor, branża, w jakiej działało i działa, rozmiar, charakter zaangażowanych zasobów itd. Szerzej na temat tożsamości oraz różnic pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną patrz G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 68–76.
- ¹³⁾ Por. A. JARCZEWSKA-ROMANIUK, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2004, s. 108.
- ¹⁴⁾ Patrz m.in. badania, A. LAURENT, *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management*, „International Studies of Management Organisation” 1983, Vol. XIII, nr 1–2, s. 75–96, Ch. HAMPDEN-TURNER, A. TROMPENAARS, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, G. HOFSTEDE, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 1991, G. HOFSTEDE, *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, [w:] *Organization Theory*, red. D.S. PUGH, Penguin Business, 1990. N. ADLER, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, PWS Kent, Boston 1991, s. 58–60. Badania zależności kultur narodowych i stylów zarządzania wskazują przy okazji na to, że kultura narodowa kraju macierzystego silniej oddziałuje na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa niż kultura organizacyjna.
- ¹⁵⁾ G. HOFSTEDE, *Cultural Constraints in Management Theories*, „International Review of Strategic Management”, Volume 5, 1994, s. 27–31.
- ¹⁶⁾ *Corporate Wide Quality Control (CWQC)* to pierwotna, japońska nazwa koncepcji zarządzania, która została później rozpowszechniona w USA i Europie jako *Total Quality Management*. Częstą przyczyną braku sukcesów w USA i Europie we wdrażaniu i stosowaniu TQM była właśnie nieprzystawalność kulturowa systemu do mentalności Amerykanów i Europejczyków. I analogicznie – reінżynieria zarządzania, radykalnie modelująca procesy w przedsiębiorstwie jest kulturowo rozbieżna z zasadami np. japońskiej filozofii zarządzania.
- ¹⁷⁾ To oczywiście tylko przykłady różnic. Szerzej na ten temat patrz m.in. R.T. PASCALE, M.A. MAGUIRE, *Comparison of Selected Work Factors in Japan and in United States*, „Human Relations”, nr 33/1980, s. 433–455, R.L., TUNG, *Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinationals*, „California Management Review” 25(1)/1982, s. 57–71, P.B. SMITH, *Organizational Behaviour and National Cultures*, „British Journal of Management”, Vol. 3/1992, s. 39–51.
- ¹⁸⁾ Patrz np. D.N. ROSS, *Culture as a Context for Multinational Business; a Framework for Assessing the Strategy – Culture Fit*, „Multinational Business Review”, Vol. 7 (1)/1999, s. 13–20.
- ¹⁹⁾ Szerzej patrz m.in. S.C. JAIN, L.R. TUCKER, *The Influence of Culture on Strategic Constructs in the Process of Globalization: an Empirical Study of North American and Japanese MNCs*, „International Business Review” 1995, Vol. 4, nr 1, *The Myth of Global Corporation*, red. P.N. DOREMUS, Princeton University Press, New York 1998, s. 140–141; A. JARCZEWSKA-ROMANIUK, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004, s. 114–115.
- ²⁰⁾ Formalno-organizacyjne rozwiązania w gospodarce japońskiej mają swoje źródło w postrzeganiu związków w ramach firmy i pomiędzy firmami jako więzi o charakterze rodzinnym. Struktury władzy i komunikacji odzwierciedlają stosunki panujące w tradycyjnym domostwie. Szerzej na ten temat patrz K. KONECKI, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994, ss. 30–35, s. 56 i dalsze. Na temat różnic w strukturach organizacyjnych patrz m.in.: S.G. REDDING, D.S. PUGH, *Formal and Informal: Japanese nad Chinese Organization Structure*, [w:] *The Enterprise and Management in East Asia*, red. S.R. CLEGG, D.C. DUNPHY, S.G. REDDING, Centre for Asian Studies, University of Hong Kong 1986, P.B. SMITH, M.H. TAYEB, *Organizational Structure and Processes*, [w:] *The Cross-Cultural Challenge to Social Psychology*, red. M.H. BOND, Sage, Newbury Park, CA, 1988.
- ²¹⁾ Dystans kulturowy definiowany jest we wszystkich cytowanych badaniach dotyczących tego obszaru na podstawie prac G. Hofstede i wymiarów, jakie stworzył, ukazując różnice kulturowe pomiędzy krajami. Te wymiary to: stopień unikania niepewności, indywidualizm/kolektywizm, dystans do władzy, kobiecość, męskość. Im większe różnice pomiędzy krajami w poszczególnych wymiarach, tym większy dystans kulturowy.
- ²²⁾ B. KOGUT, H. SINGH, *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, „Journal of International Business Studies”, Fall 1988, s. 411–432. Autorzy badali przede wszystkim związki pomiędzy macierzystą kulturą narodową przedsiębiorstw, a następującymi formami wejścia tych firm na rynek USA: *greenfield investment*, *przejęcia (aquisitions)* i *joint venture*.
- ²³⁾ Badania B. Koguta, H. Singha nie brały pod uwagę wpływu ryzyka inwestycyjnego związanego z zaangażowaniem kapitałowym na wybór metody wejścia. Okazuje się, że wzrost ryzyka inwestycyjnego skłania firmę do inwestycji na zielonym polu niż do zawierania *joint venture*. Najmniej prawdopodobne w takiej sytuacji jest przejęcie. Szerzej na temat badań dotyczących związku dystansu kulturowego, stopnia ryzyka inwestycyjnego i formy ekspansji patrz: K. D. BROUTHERS, E.L. BROUTHERS, *Explaining the National Culture Distance Paradox*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 32, 1/2001, s. 177–190.
- ²⁴⁾ Patrz np. badania Davidsona i McFertidge’a, Jaina 1989, opracowania Barletta 1986, Barletta, Goshala 1992, cytowane [w:] L.R., GOMEZ- MEJIA, L.E. PALICH, *Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 28, nr 2, 1997, s. 309–336.
- ²⁵⁾ Tamże, s. 319 i dalsze. Trzeba jednak zaznaczyć, że wyniki cytowanych tu badań nie dotyczą istnienia związku pomiędzy kulturą kraju macierzystego przedsiębiorstwa a jego wynikami ekonomicznymi – takich zależności tam nie badano.

Rola korporacji ponadnarodowych we współczesnej gospodarce światowej

Krzysztof Sowa

Wprowadzenie

Proces umiędzynarodowienia i globalizacji jest związany z dynamicznym rozwojem korporacji ponadnarodowych – przedsiębiorstw prowadzących międzynarodową działalność – przede wszystkim na trzech najważniejszych rynkach świata: Ameryki Północnej, Europy Zachodniej oraz Azji Wschodniej (regionie Triady). Koncerny te zarządzają dużymi aktywami, których znaczna część znajduje się poza macierzystym krajem ich pochodzenia. Z jednej strony przedsiębiorstwa transnarodowe są motorem napędzającym umiędzynarodowienie i globalizację, z drugiej zaś ich możliwości zagranicznej ekspansji są uzależnione od skali oraz dynamiki rozwoju tego zjawiska. Korporacje ponadnarodowe stanowią wiodącą grupę przedsiębiorstw w gospodarce światowej. Ich operacje obejmujące między innymi przepływ inwestycji oraz kapitału, technologii, zasobów, zdolności produkcyjno-handlowych, podzespołów, doradztwa, nowych metod oraz wzorców wpływają na globalizację rynków, powstawanie globalnych sieci produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia, istotnych zmian w funkcjonowaniu gospodarki światowej. Przyczyniają się również do integracji oraz wzrostu współzależności między państwami i przedsiębiorstwami, a także stanowią istotny element kształtujący konkurencję globalną. Celem artykułu jest przedstawienie rosnącego znaczenia korporacji ponadnarodowych.

Znaczenie korporacji ponadnarodowych w globalizującej się gospodarce światowej

Rola korporacji ponadnarodowych w gospodarce światowej zdecydowanie ulega wzmocnieniu. Według danych Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2001 roku istniało około 65 000 korporacji ponadnarodowych, które posiadały 850 000 zagranicznych oddziałów i filii (w 1969 roku było 7000 tego typu firm, zaś w 1994 roku 40 000 przedsiębiorstw). Zatrudniają one obecnie 54 miliony pracowników, co oznacza ponaddwukrotny wzrost w porównaniu z 1990 rokiem (24 miliony pracowników). Wytwarzają ponad 25% światowego produktu brutto. Ich sprzedaż w 2001 roku wyniosła 19 000 miliardów USD i była ponaddwukrotnie wyższa, niż eksport światowy, podczas gdy w 1990 roku te dwa wskaźniki kształtowały się na podobnym poziomie. Eksport zagranicznych oddziałów i filii korporacji ponadnarodowych

stanowi obecnie 10% światowego produktu brutto oraz ponad 33% światowego eksportu. W tym samym okresie (1990–2001) wartość zasobów zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) zwiększyła się z 1700 mld USD do 6600 mld USD, co oznacza prawie 4-krotny wzrost¹.

Korporacje ponadnarodowe dynamizują swoją aktywność w dziedzinie innowacji, wyposażając w nowoczesne rozwiązania wiele swoich oddziałów oraz filii zlokalizowanych na całym świecie. Nakłady związane z pracami naukowo-badawczymi i wdrożeniowymi osiągają poziom nawet kilku miliardów USD rocznie, przekraczając finansowe możliwości pojedynczych, nawet tych największych koncernów. Z tego względu coraz częściej dochodzi do aliansów strategicznych z innymi firmami (nawet konkurentami) w zakresie prac badawczych. Od kilkunastu lat zauważalne są dwie istotne zmiany:

- w zakresie proporcji finansowania prac naukowo-badawczych, tzn. w wielu państwach większość nakładów jest pokrywana przez korporacje ponadnarodowe i to przede wszystkim przez te największe, a udział państwa obniża się²,
- działalność naukowo-badawcza przedsiębiorstw w coraz większym stopniu jest lokowana poza krajami macierzystymi koncernów transnarodowych³.

Wśród korporacji ponadnarodowych wywodzących się z dwóch największych potęg gospodarczych świata, tzn. USA i Japonii, działalność naukowo-badawcza jeszcze w małym stopniu jest lokowana w zagranicznych spółkach i oddziałach tych przedsiębiorstw (odpowiednio 12% oraz 3% w USA i Japonii). Jednak wśród koncernów transnarodowych pochodzących z pozostałych rozwiniętych państw, prace naukowo-badawcze są w dużym stopniu realizowane poza ich krajami macierzystymi, np. w Irlandii – 66%, Wielkiej Brytanii – 56%, Belgii, Holandii i Szwajcarii – ponad 50%, Szwecji – 42%, Kanadzie 34%, Niemczech – 21%⁴). Mimo rewolucyjnych zmian technologicznych (dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych) oraz ogólnego wzrostu wartości wydatków na innowacje i postęp technologiczny na świecie, proces umiędzynarodowienia wysokich technologii i kwalifikacji odbywa się przede wszystkim na terenie regionu Triady. Udział państw wysoko rozwiniętych w finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej jest bardzo duży i kształtuje się na poziomie przekraczającym 90%⁵). Największe nakłady na prace B+R są realizowane w nowoczesnych gałęziach

gospodarki, np. w biotechnologiach, przemyśle samolotowym, samochodowym, farmaceutycznym, telekomunikacyjnym, elektronicznym, zaś relatywnie małe w sektorach tradycyjnych, np. wydobywczym, hutniczym, spożywczym, lekkim. Należy się spodziewać, że powyższa tendencja będzie kontynuowana w przyszłości.

Dynamicznemu rozwojowi korporacji ponadnarodowych towarzyszy liberalizacja polityki ekonomiczno-gospodarczej wielu państw, ujednocianie ich ustawodawstwa, tworzenie globalnego rynku, rozwój sektora finansowego oraz liberalizacja rynków finansowych, likwidacja ograniczeń przepływu kapitału i inwestycji, postęp technologiczny, innowacyjny oraz naukowo-badawczy, jak również rozwój technologii informacyjnych oraz telekomunikacyjnych.

Wśród 50 największych transnarodowych koncernów (według przychodów w 2001 roku) odnajdujemy wyłącznie firmy pochodzące z regionu Triady: USA (21 firm), Japonii (12 firm) oraz Europy Zachodniej (17 firm) – Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Holandii, Szwajcarii i Włoch.

Tabelę otwiera Wal-Mart Stores (amerykańska sieć sklepów detalicznych założona przez Sama Waltona w 1962 roku, a więc firma z zaledwie czterdziestodwuletnią historią,) z przychodami ze sprzedaży osiągającymi wartość prawie 220 mld USD w 2001 roku. Na kolejnych miejscach plasują się firmy z dłuższą historią działania i relatywnie mniejszymi przychodami – Exxon Mobil (ponad 191 mld USD), General Motors (ponad 177 mld USD), British Petroleum (ponad 174 mld USD), Ford Motor (ponad 162 mld USD). Korporacje ponadnarodowe są więc bardzo dużymi firmami, wielokrotnie większymi od największych narodowych przedsiębiorstw w wielu państwach. Nawet przychody ostatniej firmy z 500 największych przedsiębiorstw – japońskiej Takenaka przekroczyły w 2001 roku wartość 10 mld USD. Nie tylko liderzy klasyfikacji globalnych przedsiębiorstw znacznie dystansują lokalne firmy. Przychody pierwszego na liście Wal-Mart Stores przewyższają ponad 36 razy przychody największej polskiej firmy – PKN Orlen (jej przychody w 2001 roku kształtowały się na poziomie około 24 mld PLN). Wspomniana Takenaka będąca średniej wielkością japońską firmą oraz ostatnią na liście 500 największych przedsiębiorstw według magazynu „Fortune”, jest prawie dwukrotnie większa od naszego narodowego skarbu z Płocka.

Przedsiębiorstwa globalne są podmiotami bardzo dużymi, których wartość aktywów wielokrotnie przekracza majątek niektórych państw, zaś tempo rozwoju nawet kilkakrotnie tempo wzrostu gospodarczego większości państw. Intensywny rozwój korporacji ponadnarodowych przyczynił się do zmiany relacji, siły, wpływu oraz powiązań państw i przedsiębiorstw w kierunku zmniejszania roli państwa, a zarazem wzrostu pozycji przedsiębiorstw w oddziaływaniu na międzynarodową działalność gospodarczą. Firmy te osiągnęły taką skalę działalności, że coraz częściej ich potęgą jest porównywana z siłą państw narodowych. Ze stu największych jednostek ekonomicznych połowę stanowią przedsiębiorstwa globalne, których aktywa w wielu przypadkach przewyższają wartość gospodarki narodowej wielu krajów⁶⁾. Na podkreślenie zasługuje

opinia, że powyższa proporcja będzie prawdopodobnie ulegać zmianie na korzyść korporacji ponadnarodowych.

W przypadku zainteresowania lokalnym rynkiem, przedsiębiorstwa te pod względem finansowym, logistycznym oraz organizacyjnym są więc w stanie stworzyć w krótkim okresie spółki-córki, które należą do największych firm w danym kraju. Takim przykładem jest Polska, której gospodarka narodowa jest klasyfikowana w pierwszej trzydziestce największych gospodarek na świecie. Wśród 50 największych firm w Polsce jest aż 24 przedsiębiorstw z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego. Stanowią one integralną część organizacyjną globalnych korporacji. Dużą część spółek stanowią byłe przedsiębiorstwa państwowe przejęte przez zagraniczne koncerny w procesie prywatyzacji, np. Telekomunikacja Polska SA – Grupa France Telecom (2. miejsce), Fiat Auto Poland SA w Tychach (13. miejsce), Thomson Multimedia Polska Sp. z o.o. w Piasecznie (21. miejsce), Żywiec SA (browary Żywiec, Elbrowery, Leżajsk, Warka) – Grupa Heineken (30. miejsce). Coraz większe znaczenie, silną oraz wzmacniającą pozycję posiadają przedsiębiorstwa założone i zbudowane w Polsce od podstaw, np. Grupa Metro – sieć hipermarketów Real, Praktiker, Media Markt, Makro Cash and Carry (5. miejsce), Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach (14. miejsce), Carrefour Polska Sp. z o.o. (22. miejsce), BP Polska Sp. z o.o. – Grupa British Petroleum (23. miejsce)⁷⁾. Szybkość oraz łatwość, z jaką oddziały korporacji ponadnarodowych stają się największymi graczami na lokalnym rynku nie tylko odzwierciedla ich siłę oraz skuteczność międzynarodowej ekspansji, ale również potwierdza ich istotny wpływ na zmianę struktury sektorowej oraz gospodarki w naszym kraju.

Zmiana postrzegania roli korporacji ponadnarodowych przez państwa goszczące



Istotne znaczenie ma zmiana percepcji korporacji ponadnarodowych przez państwa przyjmujące inwestycje, zwłaszcza przez kraje rozwijające się. W latach 60. i 70. XX wieku inwestycje koncernów międzynarodowych były postrzegane bardzo negatywnie przede wszystkim ze względów politycznych (napięcie postkolonialnych oraz efektów rywalizacji USA i ZSRR) oraz społecznych. Obawiano się siły przedsiębiorstw globalnych, braku kontroli na ich działalnością, a nawet ewentualnego zagrożenia utraty suwerenności ekonomicznej i politycznej wskutek znacznego wpływu na gospodarki narodowe. Począwszy od lat 80. XX wieku wizerunek ten ulega znacznej poprawie. Nastąpiło przyspieszenie liberalizacji i zmian w narodowych regulacjach związanych z zagranicznymi inwestycjami. W wielu państwach zmniejszono lub zniesiono wcześniejsze restrykcje ograniczające dostęp zagranicznych inwestorów do wielu sektorów⁸⁾. Zwłaszcza w ostatnich latach doceniane jest znaczenie zagranicznych inwestycji (głównie dokonywanych przez koncerny globalne w ramach ich polityki inwestycyjnej oraz działalności międzynarodowej) dla transferu nowoczesnej technologii, dynamizowania eksportu oraz rozwoju gospodarczego

Tab. Lista 50 największych korporacji na świecie według ich przychodów w 2001 roku

	Firma	Kraj pochodzenia	Przychody (mln USD)
1	Wal-Mart Stores	USA	219 812,0
2	Exxon Mobil	USA	191 581,0
3	General Motors	USA	177 260,0
4	BP	Wielka Brytania	174 218,0
5	Ford Motor	USA	162 412,0
6	Enron	USA	138 718,0
7	Daimler Chrysler	Niemcy	136 897,3
8	Royal Dutch / Shell	Holandia/Wlk. Brytania	135 211,0
9	General Electric	USA	125 913,0
10	Toyota Motor	Japonia	120 814,4
11	Citigroup	USA	112 022,0
12	Mitsubishi	Japonia	105 813,9
13	Mitsui	Japonia	101 205,6
14	Chevron Texaco	USA	99 699,0
15	Total Fina Elf	Francja	94 311,9
16	Nippon Telegraph & Telephone	Japonia	93 424,8
17	Itochu	Japonia	91 176,6
18	Allianz	Niemcy	85 929,2
19	IBM	USA	85 866,0
20	ING	Holandia	82 999,1
21	Volkswagen	Niemcy	79 287,3
22	Siemens	Niemcy	77 358,9
23	Sumitomo	Japonia	77 140,1
24	Altria	USA	72 944,0
25	Marubeni	Japonia	71 756,6
26	Verizon Communications	USA	67 190,0
27	Deutsche Bank	Niemcy	66 839,9
28	E.ON	Niemcy	66 453,0
29	U.S. Postal Service	USA	65 834,0
30	AXA	Francja	65 579,9
31	Credit Suisse	Szwajcaria	64 204,5
32	Hitachi	Japonia	63 931,2
33	Nippon Life Insurance	Japonia	63 827,2
34	AIG	USA	62 402,0
35	Carrefour	Francja	62 224,6
36	American Electric Power	USA	61 257,0
37	Sony	Japonia	60 608,0
38	Royal Ahold	Holandia	59 633,9
39	Duke Energy	USA	59 503,0
40	AT&T	USA	59 142,0
41	Honda Motor	Japonia	58 882,0
42	Boeing	USA	58 198,0
43	El Paso	USA	57 475,0
44	BNP Paribas	Francja	55 044,4
45	Matsushita Electric Industrial	Japonia	54 997,1
46	Home Depo	USA	53 553,0
47	Bank of America	USA	52 641,0
48	Aviva	Wielka Brytania	52 317,6
49	Fiat	Włochy	51 944,2
50	Assicurazioni Generali	USA	51 394,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie Listy 500 największych korporacji na świecie magazynu „Fortune”, wydanie z 22 lipca 2002 r.

swojego kraju, wzrostu zatrudnienia oraz poprawy poziomu życia i ogólnego dobrobytu. Z tego względu państwa nie tylko liberalizują swoją politykę gospodarczą (likwidują ograniczenia), ale tworzą zachęty dla zagranicznych inwestycji przez stosowanie różnych ulatwień, zapewnienie technicznej i kompleksowej infrastruktury oraz specjalny lobbying, tworząc sprzyjający „klimat inwestycyjny”. Umiejdzynarodowienie, globalizacja, jak również dynamiczny rozwój korporacji ponadnarodowych niosą wielkie wyzwania i zagrożenia dla przedsiębiorstw oraz całych sektorów państw goszczących, ale umożliwiają również dostęp do światowych czynników produkcji oraz rynków zbytu. Są więc czynnikiem dynamizującym ich rozwój⁹⁾.

Rozwój korporacji ponadnarodowych w stosunku do firm lokalnych, prowadzących swoją działalność na jednym rynku

Dynamika rozwoju korporacji ponadnarodowych, zwłaszcza pochodzących z regionu Triady, znacznie przewyższa średnie tempo rozwoju przedsiębiorstw lokalnych działających wyłącznie na jednym rynku. Siła i wysoka konkurencyjność globalnych przedsiębiorstw nie wynika wyłącznie ze skali i rozmiaru prowadzonej przez nie działalności oraz dużej ilości zasobów i aktywów, które posiadają. Nie tak dawno bowiem (20–40 lat temu) ich część była małymi firmami, a jednak potrafiły osiągnąć potęgę porównywalną nawet z niektórymi państwami¹⁰⁾.

Wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami makroekonomicznymi oraz rozwojem procesu globalizacji coraz większe znaczenie w osiąganiu sukcesu ma odpowiednie zarządzanie oraz optymalne i efektywne transferowanie wartościowych zasobów (między innymi inwestycji, kapitału, technologii, umiejętności oraz zdolności produkcyjno-handlowych) wewnątrz struktury organizacyjnej ponad granicami państw. Oznacza to, że obecne małe oraz lokalne przedsiębiorstwa mają warunki do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez umiejdzynarodowienie swojej działalności, a więc poprzez dołączenie do grona korporacji ponadnarodowych. Coraz więcej firm rozwija swoją działalność na rynkach międzynarodowych. Nie są to tylko przedsiębiorstwa z regionu Triady, ale również z innych części

świata, między innymi z Ameryki Południowej, Meksyku, Rosji, Indii, Turcji oraz z Polski (choć jeszcze na małą skalę)¹¹⁾.

Interesującym przykładem tego typu działalności może być zakup przez PKN Orlen od British Petroleum firmy Aral w Niemczech (za około 140 mln EURO), obsługującej 2,4% niemieckiego rynku paliwowego¹²⁾. Ta transakcja, będąca pierwszą tak dużą inwestycją polskiej firmy w Unii Europejskiej, jest oceniana bardzo pozytywnie nie tylko ze względu na niską (korzystną dla PKN Orlen) jej cenę realizacji, ale również ze względu na możliwość zdobycia kilku procent udziału w najbogatszym rynku europejskim. PKN Orlen zapewnił sobie dzięki temu między innymi znaczne zwiększenie sprzedaży swoich produktów wytwarzanych w Polsce oraz rocznych przychodów w ujęciu skonsolidowanym. Ta zagraniczna akwizycja powinna więc wzmocnić PKN Orlen na rynku europejskim oraz zwiększyć akumulację środków finansowych potrzebnych do dalszych inwestycji rozwojowych, w tym również w Polsce.

W coraz większym stopniu umiędzynarodowienie działalności jest stosowane również przez firmy małe, których przychody kształtują się na poziomie kilkudziesięciu milionów dolarów rocznie. Część przedsiębiorstw z branży odzieżowej, włókienniczej, spożywczej, artykułów gospodarstwa domowego rozpoczyna swoje nowe projekty inwestycyjne lub nawet przenosi część swojej obecnej działalności krajowej za granicę – przede wszystkim na Ukrainę, do Czech, krajów nadbałtyckich, do Rosji, a nawet do Chin. Decyzje te są związane z próbą efektywnego wykorzystania atrakcyjnych zasobów w danym kraju, ale w taki sposób, aby ochronić oraz wzmocnić swoją pozycję, w tym również na rynku macierzystym, tzn. na rynku polskim. Część opinii publicznej pesymistycznie ocenia tego typu posunięcia argumentując, że Polski, będącej krajem potrzebującym inwestycji, nie stać na odpływ kapitału i miejsc pracy. Należy jednak rozumieć, że takie decyzje oznaczają w większości przypadków znaczną poprawę efektywności działania przedsiębiorstw. Prowadzą one do utrzymania lub wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku lokalnym, który obecnie jest rynkiem globalnym. Skoncentrowanie swojej działalności wyłącznie na rynku krajowym może niestety oznaczać osłabienie pozycji przedsiębiorstwa oraz w wielu przypadkach nawet jego upadłość, co oznaczałoby również zwolnienia pracowników. Umiędzynarodowienie oznacza więc wzmocnienie firmy w długim okresie oraz ochronę miejsc pracy.

Podsumowanie



Wraz z intensyfikacją konkurencji na rynku globalnym, korporacje ponadnarodowe, ale również przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność wyłącznie na lokalnym rynku, w tym firmy małe powinny ukierunkowywać swój rozwój na umiędzynarodowienie, dynamiczną obecność na zagranicznych rynkach. Istotnym motywem ponadnarodowej ekspansji jest nie tylko zwiększenie zbytu swoich produktów, ale również nabycie umiejętności optymalnego wykorzystywania lokalnych zasobów oraz czynników produkcji poprzez bezpośrednią obecność in-

westycyjną oraz wskutek innych form międzynarodowego współdziałania. Rozwój działalności koncernów w kierunku ponadnarodowym powinien być poprzedzony dokładnymi badaniami, zdobyciem wiedzy na temat sektorów, konkurentów, czynników zewnętrznych oraz źródeł przewagi konkurencyjnej. Ważne znaczenie ma również optymalizacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, właściwe nadzorowanie i kontrolowanie poszczególnych jego części oraz sprawne zarządzanie posiadanymi zasobami, aby w sposób skuteczny reagować na dynamiczne zmiany zachodzące na rynku i zewnętrznym otoczeniu, w tym umiejętnie sterować przepływami zasobów wewnątrz organizacji.

Umiędzynarodowienie i globalizacja nie może oznaczać utraty kontroli i nadzoru nad zagranicznymi oddziałami korporacji oraz obszarami działalności, ponieważ brak koordynacji oraz monitoringu struktury organizacyjnej może doprowadzić do upadku całej firmy, jak miało to swoje miejsce w przypadku amerykańskiego koncernu energetycznego Enron, który w 2001 roku został sklasyfikowany jako szóste największe przedsiębiorstwo na świecie, zaś po kilku miesiącach praktycznie już nie istniał.

Krzysztof Sowa

doktorant w Katedrze Zarządzania Strategicznego
w Szkole Głównej Handlowej

PRZYPISY

- 1) Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji WIR (2002): *World Investment Report 2002, Transnational Corporations and Export Competitiveness*, United Nations, New York, ss. 15, 91.
- 2) Prawie połowę kosztów prac naukowo-badawczych w USA jest pokrywana przez 50 amerykańskich koncernów, 3 przedsiębiorstwa w Szwajcarii ponoszą aż 81% wydatków, zaś w Holandii 4 korporacje pokrywają prawie 70% kosztów działalności badawczo – rozwojowej – WIR (1999): *World Investment Report 1999*, United Nations, New York, s. 198–200.
- 3) W latach 1966–1994 udział wydatków na działalność B+R poza USA w łącznych wydatkach amerykańskich korporacji ponadnarodowych na prace naukowo-badawcze wzrósł dwukrotnie z 6% do 12% – N. KUMAR, *Multinational Enterprises, Overseas R&D Activity and the Global Technological Order*, Research and Information System for Non-Aligned and Other Developing Countries, India Habitat Centre, New Delhi 1999, s. 8.
- 4) WIR (2002): *World Investment Report 2002, Transnational Corporations and Export Competitiveness*, United Nations, New York, s. 18–20.
- 5) A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 28.
- 6) S. FLEJTERSKI, P.T. WAHL, *Ekonomia globalna*, Difin, Warszawa 2003, s. 78.
- 7) Źródło: opracowanie własne na podstawie publikacji *Lista pięciuset największych polskich przedsiębiorstw*, „Polityka”, 3 maja 2003 r.
- 8) B. LIBERSKA, *Globalizacja, mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002, s. 39–40.
- 9) Z. PIERSCIONEK, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 453.
- 10) Firma Wal-Mart Stores został założona w 1962 roku jako sieć lokalnych sklepów w stanie Arkansas (USA), zaś obecnie jest największą (według przychodów) korporacją na świecie – A. SZABLEWSKI, *Strategie wzrostu wartości firmy – studium przypadków*, Poltext, Warszawa 2000, s. 81.
- 11) WIR (2002): *World Investment Report 2002, Transnational Corporations and Export Competitiveness*, United Nations, New York, s. 99–104.
- 12) www.ornlen.pl

Wpływ uczestników organizacji wielopodmiotowych na poziom przychodów ze sprzedaży w badanych grupach kapitałowych

Jan Chadam

Gospodarka rynkowa w Polsce ma za sobą piętnastoletni okres doświadczeń. Spośród ogromnej ilości zmian, jakie dokonały się w tym okresie na naszych oczach, należy zwrócić uwagę na powstawanie i rozwój organizacji wielopodmiotowych, w szczególności grup kapitałowych oraz ich rolę w gospodarce. Okres od roku 1989 jest z jednej strony zbyt krótki do budowania dużych, globalnych organizacji, z drugiej zaś wystarczający, by wyciągać wnioski co do skuteczności wybranych dróg rozwoju. Polskie grupy kapitałowe były w znacznej części wynikiem złożonych procesów restrukturyzacji majątkowych i kapitałowych byłych przedsiębiorstw państwowych¹. W ich rezultacie powstało wiele podmiotów gospodarczych, które miały problemy, by skutecznie radzić sobie w nowej rzeczywistości gospodarczej. Często można było zaobserwować obraz grupy kapitałowej składającej się z relatywnie silnego podmiotu dominującego i słabych finansowo, nie posiadających jasnych strategii rozwojowych spółek zależnych. Artykuł niniejszy jest pierwszym etapem badań i próbą odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób podmioty dominujące, a w jaki spółki zależne decydują o ostatecznym funkcjonowaniu całej organizacji. Do badań wykorzystano oficjalne raporty finansowe spółek publicznych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, które sporządzają i publikują skonsolidowane sprawozdania finansowe. Jednoczesna analiza sprawozdań finansowych spółek dominujących i skonsolidowanych sprawozdań finansowych grup kapitałowych prowadzi do bardzo ciekawych wniosków w zakresie sposobu funkcjonowania, kondycji finansowej i kierunków rozwoju dużych ugrupowań gospodarczych w Polsce. W badaniach zastosowano dodatkowy podział według kryterium prowadzonej działalności, co pozwala na wnioskowanie o branżowych warunkowaniach funkcjonowania tych organizacji.

Sprawozdawczość i analiza finansowa w grupach kapitałowych

Grupa kapitałowa jest najogólniej nazwą struktury, w której występuje podmiot kontrolujący (dominujący) oraz jednostka kontrolowana (zależna), poddana wpływowi pierwszego podmiotu². W literaturze przedmiotu można spotkać również

pojęcie holdingu utożsamiane z pojęciem grupy kapitałowej, jednak definicja ta nie jest sprecyzowana w przepisach polskiego prawa³. Z tych względów, zgodnie z przyjętymi już w Polsce definicjami, w dalszej części artykułu stosowane będzie wyłącznie pojęcie grupy kapitałowej⁴.

Grupy kapitałowe są więc organizacjami wielopodmiotowymi wzajemnie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw. Oznacza to między innymi, że do oceny ich funkcjonowania zastosować należy inny rodzaj sprawozdawczości – sprawozdawczość skonsolidowaną, która pozwoli ocenić wyniki całych ugrupowań, a nie tylko poszczególnych podmiotów. Konsolidacja sprawozdań finansowych jest konieczna m.in. z powodu zapobiegania manipulacji danymi finansowymi, w szczególności manipulowaniu zyskiem np. poprzez ukrywanie kosztów lub zawyżanie przychodów. W przypadku powiązań kapitałowych i organizacyjnych jednostek prawnie wyodrębnionych, sprawozdawczość finansowa jest niezwykle skomplikowana i złożona. Raportowanie polega na sporządzaniu skonsolidowanego sprawozdania finansowego – bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych (*cash flow*), zestawienia zmian w skonsolidowanym kapitale własnym, w wyniku konsolidacji sprawozdań jednostkowych podmiotów tworzących grupę kapitałową oraz informacji dodatkowej⁵. Sporządzenie sprawozdań skonsolidowanych jest bardzo istotne, gdyż jednostkowe sprawozdania przedstawiają sytuację majątkową i finansową poszczególnych jednostek, natomiast nie dają pełnego obrazu grupy kapitałowej. Dopiero dokonanie konsolidacji sprawozdań jednostkowych pozwala na zaprezentowanie sytuacji majątkowej i finansowej całej grupy kapitałowej. W jej wyniku następuje łączenie sprawozdań finansowych jednostek tworzących grupę kapitałową przez sumowanie odpowiednich pozycji sprawozdań finansowych jednostki dominującej, jednostek zależnych i nie będących spółkami handlowymi jednostek współzależnych, z uwzględnieniem niezbędnych wyłączeń i korekt⁶.

Celem skonsolidowanego sprawozdania finansowego jest rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji majątkowej i finansowej całej grupy kapitałowej oraz jej wyniku finansowego w taki sposób, jakby grupa była jedną jednostką gospodarczą. Do osiągnięcia tego celu

należy w procesie konsolidacji przyjąć dwa założenia. Założenie pierwsze, że prawo własności jednostki dominującej do majątku netto i wyniku finansowego jednostki zależnej lub współzależnej jest proporcjonalne do udziału w jej kapitale podstawowym. Drugie założenie polega na przyjęciu faktu, że grupa kapitałowa stanowi jedność gospodarczą. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe jednostek powiązanych sporządza się stosując dla wszystkich objętych nim jednostek jednakowe metody wyceny aktywów i pasywów oraz jednakowe zasady sporządzania sprawozdań finansowych, zgodnie z zasadami rachunkowości przyjętymi przez jednostkę dominującą⁷.

Koncepcja badań i opis próbkii badawczej

Celem badań była próba odpowiedzi na pytanie, jaki jest kierunek rozwoju polskich grup kapitałowych według kryterium udziału uczestników ugrupowania (podmioty dominujące – spółki zależne) w poszczególnych elementach osiągniętych przez nie wyników finansowych. Taka obiektywna ocena, oparta na oficjalnych danych finansowych, pozwala również ustosunkować się do spotykanej niekiedy opinii, że polskie grupy kapitałowe są wynikiem swoistej mody na budowanie organizacji holdingowych, a nie efektem odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby rynkowe. Jednoczesna wielowymiarowa analiza skonsolidowanych sprawozdań finansowych grup kapitałowych oraz sprawozdań finansowych poszczególnych uczestników grupy kapitałowej, w szczególności podmiotu dominującego, powinna ułatwić odpowiedź na tak postawione pytania⁸. Do badań wykorzystano dane finansowe grup kapitałowych, których podmioty dominujące są notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych⁹. Według stanu na koniec 2003 roku, skonsolidowane sprawozdania finansowe publikowało 119 spółek publicznych (z analizy wyłączone zostały banki i fundusze inwestycyjne). W celu identyfikacji branżowych uwarunkowań funkcjonowania ugrupowań dokonano przydziału każdej grupy kapitałowej do określonego rodzaju działalności na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)¹⁰, wykorzystując jako kryterium zidentyfikowaną działalność podstawową podmiotu dominującego. Klasyfikacji dokonano na poziomie najwyższym, czyli sekcji (tabela 1).

Ocena przychodów ze sprzedaży

Przez wyniki jednostek pozostałych (spółki zależne i współzależne – JP) rozumieć będziemy różnicę między wynikami grup kapitałowych jako całości a wynikami jednostek dominujących (JD)¹³. Syntetyczne wyniki badań w tym zakresie zestawiono w tabeli 2, dokonując oceny udziału wartości przychodów JD i JP w wartości przychodów ze sprzedaży grup kapitałowych w poszczególnych latach. Biorąc pod uwagę całość analizowanych grup kapitałowych można zaobserwować tendencję wzrostu udziału przychodów ze sprzedaży podmiotów zależnych (JP) w przychodach grup kapitałowych jako całości. O ile w 2001 roku przychody pozostałych jednostek (JP) stanowiły 26%, to w 2003 roku udział ten wzrósł do 33%, zmalał natomiast udział jednostek dominujących (JD) z 74% do 67%. Podobna tendencja występuje, jeśli dokonamy oceny udziału JP w przychodach ze sprzedaży grup kapitałowych, opierając się na średnim procencie udziału JP w przychodach ze sprzedaży poszczególnych grup. W latach 2001–2003 wynosił on odpowiednio 25%, 29% oraz 32%.

Jak więc widać, biorąc za podstawę zarówno udział JP mierzony wartością przychodów, jak i średni procent tego udziału mamy do czynienia z rosnącym wpływem przychodów ze sprzedaży JP na przychody ze sprzedaży grup kapitałowych jako całości. Dokonując analizy według kryterium rodzaju działalności, obserwujemy rosnący udział JP we wszystkich rodzajach działalności z wyjątkiem handlowej, gdzie udział ten w latach 2001–2003 zmalał z 44% do 38%. Poza działalnością handlową, nastąpił wyraźny wzrost udziału JP w generowaniu przychodów ze sprzedaży grup kapitałowych i tak: w budownictwie udział JP wzrósł z 53% do 62%, w działalności produkcyjnej z 17% do 28%, w branży IT z 15% do 32%. Tym samym największy wpływ JP na przychody ze sprzedaży całych ugrupowań występuje w działalności budowlanej (62%).

Ocena zmiany przychodów ze sprzedaży

W tabelach 3 i 4 zaprezentowane zostały wyniki analizy wpływu zmiany przychodów ze sprzedaży jednostek dominujących (JD) oraz zmiany przychodów pozostałych jednostek (JP) na

Tab. 1. Struktura badanego zbioru według rodzaju działalności podmiotu dominującego

Lp.	Rodzaj działalności (branża)	2001–2002 rok		2003 rok	
		Liczba GK	Struktura	Liczba GK	Struktura
1	Budownictwo (sekcja F – PKD)	20	16,26%	20	16,81%
2	Przetwórstwo przemysłowe (sekcja D – PKD)	58	47,15%	55	46,21%
3	Handel hurtowy i detaliczny (sekcja G – PKD)	22	17,89%	21	17,65%
4	Informatyka – Obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (sekcja K – PKD) ¹¹ – Dział 72	8	6,50%	8	6,72%
5	Pozostałe ¹²	15	12,20%	15	12,61%
	Razem	123	100,00%	119	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 2. Struktura przychodów ze sprzedaży

Lp.	Rok	Liczba GK	Przychody ze sprzedaży w mln zł			% udziału	
			JD	JP	Razem GK	JD	JP
1	2001	108	52 954,5	20 967,4	73 921,9	72%	28%
2	2002	108	53 019,2	19 899,7	72 918,9	73%	27%
3	2003	104	54 655,1	27 502,7	82 157,8	67%	33%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 3. Zmiana przychodów ze sprzedaży w 2002 roku

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Zmiana przychodów ze sprzedaży w mln zł			% zmiany przychodów			% udziału w zmianie	
			JD	JP	Razem GK	JD	JP	Razem GK	JD	JP
1	Budownictwo	20	-900,8	49,1	-851,7	-22%	1%	-10%	106%	-6%
2	Przetwórstwo przemysłowe	58	804,0	146,6	950,7	2%	2%	2%	85%	15%
3	Handel hurtowy i detaliczny	22	118,7	-1433,8	-1315,1	1%	-16%	-6%	-9%	109%
4	Informatyka	8	42,7	166,5	209,2	2%	54%	10%	20%	80%
6	RAZEM	108	64,7	-1071,5	-1006,9	0%	-5%	-1%	-6%	106%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

zmianę tych przychodów w grupach kapitałowych jako całości.

W okresie 2002 roku nastąpiła nieznaczna (1%) ujemna zmiana przychodów ze sprzedaży badanych grup kapitałowych w stosunku do roku 2001 (tabela 3). Decydujący wpływ na to miały niższe przychody ze sprzedaży podmiotów pozostałych. Oznacza to, że w 2002 roku spółki dominujące lepiej poradziły sobie z osłabieniem tempa wzrostu gospodarczego niż podmioty pozostałe. W okresie 2003 roku przychody ze sprzedaży badanych 104 ugrupowań wzrosły o 15%, przy czym w JD wzrost wyniósł 4%, a w JP dodatnia zmiana przychodów była znacznie wyższa, gdyż wynosiła 42% (tabela 4). Biorąc pod uwagę średni poziom zmian przychodów ze sprzedaży, również wyższym tempem zmian charakteryzują się JP niż JD (średnia zmiana przychodów ze sprzedaży dla JD wyniosła -3%, a dla JP +10%).

Podsumowując, dodatnia zmiana przychodów ze sprzedaży w 2003 roku w analizowanych grupach kapitałowych była zasługą JP. Udział tych jednostek w zmianie przychodów ze sprzedaży grup wy-

nosi 78%, natomiast wpływ JD na zmianę przychodów wyniósł 22%. Rozpatrując zmiany przychodów ze sprzedaży w 2003 roku w układzie poszczególnych działalności, należy podkreślić szczególnie wysoki udział spółek zależnych we wzroście przychodów ze sprzedaży grup kapitałowych przetwórstwa przemysłowego i informatyki. W pierwszym przypadku różnica pomiędzy tempem wzrostu przychodów JP i JD wyniosła 112%, w drugim 84%. Sytuacja odwrotna miała miejsce w handlu hurtowym i detalicznym, ale tak identyfikowana różnica wyniosła tylko - 8%.

Ocena wzrostu przychodów ze sprzedaży według liczby grup kapitałowych

Poza przedstawionym wcześniej wpływem JP na przychody ze sprzedaży grup kapitałowych, dokonano również badania ilościowego ugrupowań w zakresie wzrostu przychodów ze sprzedaży (tabela nr 5 dla 2002 roku i tabela nr 6 dla 2003 roku).

Tab. 4. Zmiana przychodów ze sprzedaży w 2003 roku

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Zmiana przychodów ze sprzedaży w mln zł			% zmiany przychodów			% udziału w zmianie	
			JD	JP	Razem GK	JD	JP	Razem GK	JD	JP
1	Budownictwo	20	-463,5	-47,7	-511,2	-14%	-1%	-6%	91%	9%
2	Przetwórstwo przemysłowe	55	1753,7	7826,9	9580,6	5%	117%	22%	18%	82%
3	Handel hurtowy i detaliczny	21	986,2	105,6	1091,8	9%	1%	6%	90%	10%
4	Informatyka	8	16,5	402,1	418,6	1%	85%	18%	4%	96%
6	RAZEM	104	2292,8	8287,0	10579,7	4%	42%	15%	22%	78%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 5. Zmiana przychodów według kryterium liczby grup kapitałowych w 2002 roku

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Wzrost przychodów ze sprzedaży			% udział		
			Liczba JD	Liczba JP	Razem GK	Liczba JD	Liczba JP	Razem GK
1	Budownictwo	20	3	8	4	15%	40%	20%
2	Przetwórstwo przemysłowe	58	28	32	30	48%	55%	52%
3	Handel hurtowy i detaliczny	22	10	14	9	45%	64%	41%
4	Informatyka	8	4	6	5	50%	75%	63%
6	RAZEM	108	45	60	48	42%	56%	44%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 6. Zmiana przychodów według kryterium liczby grup kapitałowych w 2003 roku

Lp.	Rodzaj działalności	Liczba GK	Wzrost przychodów ze sprzedaży			% udział		
			Liczba JD	Liczba JP	Razem GK	Liczba JD	Liczba JP	Razem GK
1	Budownictwo	20	8	10	8	40%	50%	40%
2	Przetwórstwo przemysłowe	55	36	34	37	65%	62%	67%
3	Handel hurtowy i detaliczny	21	13	10	16	62%	48%	76%
4	Informatyka	8	4	7	7	50%	88%	88%
6	RAZEM	104	61	61	68	59%	59%	65%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W okresie 2002 roku na 108 badanych grup kapitałowych wzrost przychodów ze sprzedaży wystąpił w 48 przypadkach, tj. dotyczył 44% jednostek, w tym 45 JD i 60 JP, czyli odpowiednio 42% i 56%. Natomiast w 2003 roku, w którym badaniem objęto 104 ugrupowania, wzrost przychodów ze sprzedaży wystąpił w 61 grupach, co stanowi 65%, w tym w 61 JD (59%) i w 61 JP (59%).

Podsumowanie

Obserwacje i badania potwierdzają, że przyczyny i cele budowania struktur holdingowych miały w Polsce złożone podłoże historyczne. Związane to było głównie z koniecznością prowadzenia procesów restrukturyzacyjnych przez przedsiębiorstwa państwowe. W ich wyniku powstawały organizacje wielopodmiotowe, które często nie posiadały jasnej strategii rozwoju dla swoich spółek zależnych¹⁴⁾. Z drugiej strony spotkać można było zjawisko polegające na inwestowaniu w działalności nie związane z zasadniczym obszarem aktywności grupy. Uzasadnieniem takich decyzji była chęć ograniczenia ryzyka prowadzonej działalności przez inwestowanie w projekty w różnych branżach, często ocenianych jako obarczone mniejszym ryzykiem¹⁵⁾. Powstające w wyniku tych procesów spółki zależne często osłabiały ugrupowanie przez wzrost kosztów stałych w wyniku dodatkowych kosztów zarządów, infrastruktury, dublowania niektórych stanowisk i zbędnej rywalizacji pomiędzy podmiotami w miejsce współpracy. Nierzadko traktowały spółkę-matkę jako głównego dostawcę zleceń, oczekując przy tym często cen wyższych na wykony-

wane prace niż obowiązujące na rynku. To wszystko mogło sprawiać wrażenie, że znaczna część polskich grup kapitałowych powstała jako element mody na tworzenie tego typu organizacji gospodarczych. Celem niniejszych badań była próba oceny, czy opinia ta ma swoje potwierdzenie w ich wynikach finansowych. W artykule dokonano wyłącznie analizy na poziomie przychodów ze sprzedaży. Ich wyniki pokazują, że w dalszym ciągu podmioty dominujące polskich grup kapitałowych decydują o sile całego ugrupowania (prawie 70% przychodów). Wartość przychodów ze sprzedaży pozostałych uczestników ugrupowania jednak rośnie. W ocenianym okresie 2001–2003 udział ten zwiększył się z 28% do prawie 33%. Porównując wyniki roku 2003 do 2002, w którym badaniem objęto 104 grupy kapitałowe, wzrost przychodów ze sprzedaży wystąpił w 65% badanych organizacji. Przychody ze sprzedaży wzrosły zatem w większości badanych grup kapitałowych, w znacznej części dzięki poprawie sytuacji w spółkach zależnych. To dobrze rokuje rozwojowi polskich grup kapitałowych, ponieważ oznacza, że o ich sile i rozwoju nie będą decydować tylko spółki dominujące, ale również pozostali uczestnicy ugrupowań. Wzrost przychodów ze sprzedaży jest bowiem jednym z głównych czynników, który w sposób bezpośredni wpływa na poprawę wyników finansowych badanych organizacji.

dr Jan Chadam

wiceprezes Zarządu Pro Futuro SA w Warszawie

PRZYPISY

¹⁾ Zob. np. B. WAWRZYŃIAK (red.), *Polskie grupy kapitałowe. Perspektywa europejska*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koź-

mińskiego, Warszawa 2002; M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998; CHADAM J., *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2.

- 2) Ustawa z dnia 29.09.1994 roku o rachunkowości, po zmianach wprowadzonych ustawą z dnia 9 listopada 2000 roku o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz.U. z 2000 r. nr 60, poz. 703 definiuje grupę kapitałową jako jednostkę dominującą wraz z jednostkami zależnymi i nie będącymi spółkami handlowymi jednostkami współzależnymi, zaś obowiązująca od 1 stycznia 2001 roku ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks Spółek Handlowych – Dział I Przepisy wspólne (Dz.U. z 2000 r. nr 94, poz. 1037) wprowadza pojęcie spółki dominującej i spółki powiązanej.
- 3) Spotkać można rozróżnienie, gdzie przyjmuje się, że holding oznacza spółkę nadrzędną (*holding company* – firma sprawująca władzę, przedsiębiorstwo zarządzające), natomiast pojęcie grupy kapitałowej odnosi się do całości powiązanej struktury przedsiębiorstwa nadrzędnego (*holdingu*) i spółek mu podległych.
- 4) Szeroką interpretację pojęcia grupy kapitałowej można znaleźć [w:] M. TROCKI *Zarządzanie grupą kapitałową*, [w:] M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.
- 5) Ustawa o rachunkowości, art. 55 ust. 2
- 6) Szczegółowe zasady sporządzania sprawozdań finansowych jednostek powiązanych określone zostały w rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 r. Dz.U. z 2001 r. nr 152, poz. 1729 w sprawie szczegółowych zasad sporządzania przez jednostki inne niż banki i zakłady ubezpieczeń sprawozdania finansowego jednostek powiązanych.
- 7) Art. 56 ustawy precyzuje sytuację, w której jednostka dominująca może nie sporządzać skonsolidowanego sprawozdania finansowego, a także wyłącza niektóre jednostki z konsolidacji, zaś art. 59 określa metodę konsolidacji do sporządzania sprawozdania skonsolidowanego grupy kapitałowej: metodę konsolidacji (pełnej, metodę konsolidacji proporcjonalnej, metodę praw własności).
- 8) Propozycje wskaźników oceny grup kapitałowych można znaleźć m.in. [w:] A. KARMAŃSKA, *Uwarunkowania i specyfika analizy wskaźnikowej sprawozdań grupy kapitałowej*, [w:] *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Gdynia 2004, s. 334–352, A. KARMAŃSKA, *Analiza wskaźnikowa skonsolidowanych sprawozdań finansowych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 3 (602)/2000, s. 35–39.
- 9) Wykorzystano sprawozdania finansowe podmiotów dominujących i grup kapitałowych za okres 2001–2003.
- 10) Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 października 1997 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD (Dz.U. z dnia 22 października 1997 r.).
- 11) W zestawieniu sekcja K – PKD reprezentowana jest przez spółki z branży IT (Dział 72 – Informatyka), mimo że działalność ta stanowi tylko fragment sekcji K – PKD.
- 12) W grupie tej umieszczono pozostałe grupy kapitałowe, ponieważ ze względu na liczbę podmiotów w poszczególnych sekcjach działalności PKD dalszy podział tych podmiotów nie miał uzasadnienia. W zbiorze tym znalazło się po kilka spółek z sekcji C, E, H, I, J, K, O. Z tych względów, w dalszej części badań analizowane będą cztery pierwsze zamieszczone w tabeli sekcje działalności, a więc odpowiednio 108 grup kapitałowych w latach 2001–2002 i 104 grupy z roku 2003.
- 13) W opisie zastosowano następujące skróty: GK – grupy kapitałowe, JD – jednostki dominujące, JP – jednostki pozostałe (zależne i współzależne).
- 14) Szerzej zob. J. CHADAM, *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2.
- 15) Szerzej zob. J. CHADAM, *Ocena ryzyka inwestycyjnego polskich przedsiębiorstw w kontekście ścieżek ich powstawania*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 11, M.S. SALTER, W.A. WEINHOLD, *Diversification via Acquisition: Creating Value*, „Harvard Business Review”, July–August 1978, s. 166.

Jednym z kluczowych problemów współczesnego zarządzania strategicznego jest zagadnienie redukcji niepewności i ryzyka związanego z otoczeniem. Megatrendy, takie jak: turbulencja otoczenia, globalizacja czy indywidualizacja oczekiwań klientów stanowią szeroki kontekst dla analizy tego zagadnienia. Porządkując podejścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa, H. Mintzberg wyodrębnił szkołę uczenia się. Stanowi ona najbardziej współczesną próbę odpowiedzi na pytania o źródła i bodźce tworzenia strategii, a także podejmuje wątek autorstwa strategii w procesach jej tworzenia i implementacji¹⁾. Powstała ona nie tylko na skutek autonomicznych programów badawczych, ale także jako przeciwstawienie się wcześniejszym szkołom w zarządzaniu strategicznym, tj.:

- szkole projektowania,
- szkole planowania,
- szkole pozycyjnej,
- szkole przedsiębiorczości,
- szkole poznania,
- szkole władzy,
- szkole kultury,
- szkole otoczenia,
- szkole konfiguracji.

Można uznać szkołę uczenia się za próbę odpowiedzi na kwestie dotyczące tworzenia i implementacji strategii wobec niedostatków wcześniejszych propozycji teoretycznych. Uznając rolę uczenia się, powstaje pytanie o narzędzia tej szkoły, tj. o sposoby i przejawy występowania uczenia się jako mechanizmu sprawczego w zarządzaniu strategicznym. Wydaje się, że głośne narzędzie, jakim jest zrównoważona karta wyników nie pozostaje w prostej relacji z uczeniem się. Określeniu rodzaju tej relacji poświęcono niniejszy artykuł.

Strategie wyłaniające się

Szkoła uczenia się stanowi wielowątkowy i niejednorodny nurt w teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Kryterium jego wyodrębnienia jest eksponowanie roli procesów uczenia się w formułowaniu i wdrażaniu strategii oraz zmianie strategicznej. Rysunek 1 przedstawia wybrane wątki szkoły uczenia się: przedstawiono jako korzenie inspiracje tej szkoły, jej trzon oraz gałęzie i narzędzia.

Inspiracją szkoły uczenia się niewątpliwie było dostrzeżenie braku uporządkowania, ciągłości i holiżmu w procesach decyzyjnych²⁾. Oznacza to, że badania nie tylko nie potwierdziły realizacji opracowanych i ogłoszonych strategii, ale też dowiodły „narastania treści” strategii rzeczywiście realizowanych. Ta konstatacja prowadzi do dwóch problemów: w jaki sposób organizować i prowadzić proces wdrożeniowy, aby opracowana strategia miała szanse realizacji, w jaki sposób wykorzystać procesy uczenia się do realizacji skutecznych strategii?

Postawione pytania sformułowane są na podstawie dwóch odmiennych założeń, można wręcz powiedzieć, że wyrastają z dwóch odrębnych szkół w zarządzaniu strategicznym.

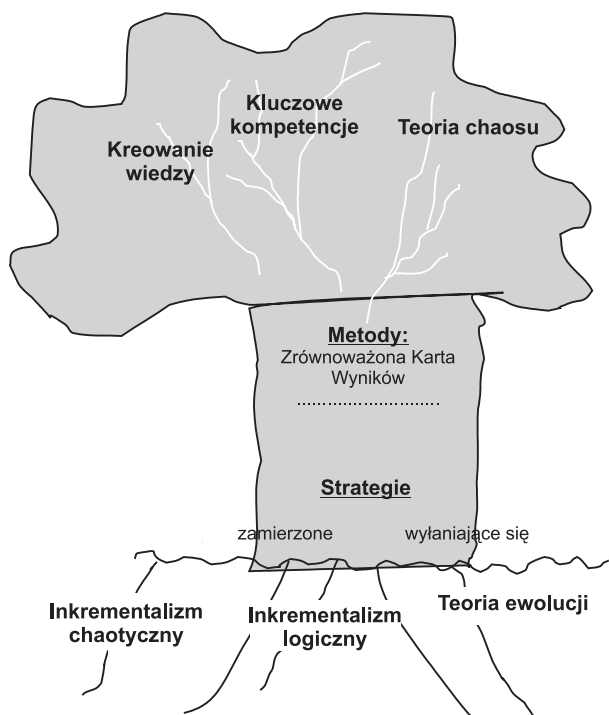
Pytanie o wdrożenie opracowanej strategii ugruntowane jest bowiem w szkole projektowania oraz planowania. Zakłada ono potrzebę kierowania działaniem

Strategie wyłaniające się a zrównoważona karta wyników

Wojciech Czakon

organizacji w taki sposób, aby zamierzenia strategiczne i środki ich osiągnięcia zawarte w opracowanej strategii zostały zrealizowane. W istocie zatem zakłada co najmniej: ● trafność, niezmiennność i wykonalność strategii oraz ● liniowość i przewidywalność otoczenia.

Ponieważ założenia te nie wydają się dobrze opisywać współczesnych uwarunkowań, wzbogaca się strategię o scenariusze oraz o kroczące, roczne planowanie, którego zadaniem jest uwzględnianie istotnych okoliczności zachodzących w trakcie realizacji strategii. Ważnym narzędziem, opracowanym właśnie ze względu na potrzebę przełożenia ogólnej wizji strategicznej na działania operacyjne³⁾ jest zrównoważona karta wyników. Opracowanie mierników operacyjnych w czterech perspektywach: klienta, procesów wewnętrznych, finansowych oraz rozwoju, służyć powinno zaznajomieniu pracowników z opracowaną strategią oraz umożliwieniu mierzenia postępu jej wdrożenia.



Rys. 1. Inspiracje, strategie, metody i gałęzie szkoły uczenia się

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, op.cit.

nia. Główny zabieg poznawczy polega na dekompozycji celów strategicznych w zadanych czterech perspektywach.

Pytanie o wykorzystanie procesów uczenia się w realizacji skutecznych strategii przyjmuje inne założenia, właściwe szkole uczenia się. Są nimi m.in.: nieciągłość i turbulencja zmian oraz przyrost wiedzy organizacji wobec jej doświadczeń. Skrajne skutki tych założeń dla strategii zawiera pytanie – „strategia bez celów?”⁴⁾. Zamierzenia strategiczne sformułowane przez naczelną kierownictwo traktuje się tu jako wytyczną działania, podlegającą ciągłej konfrontacji z doświadczeniem, wiedzą i obserwacjami pracowników przedsiębiorstwa. *Ex definitione* zamierzenia te przyjmuje się po to, aby je zmieniać stosownie do wyników uczenia się. Potrzeba posiadania celów, podlegających weryfikacji oraz zmianom nie ulega wątpliwości. Stanowią one punkt odniesienia w procesach uczenia się, przedmiot krytyki i zabiegów intelektualnych. Inspirowa i porządkują procesy poznawcze, a także dyfuzję wiedzy w organizacji. Strategie rzeczywiście realizowane wyłaniają się z tych procesów. W odróżnieniu od szkoły projektowania, nie istnieje tutaj podział pomiędzy „tymi, którzy myślą o strategii, a tymi, którzy ją realizują”⁵⁾. Nasuwa się zatem wątpliwość, czy aby nie istnieje sprzeczność pomiędzy metodyką tworzenia zrównoważonej karty wyników a podstawowymi założeniami szkoły uczenia się.

Metodyka wdrażania zrównoważonej karty wyników

Bliższa analiza dyrektyw metodycznych ujawnia, że sprzeczność ta jest pozorna. Metodyka kaskadowania celów, czyli ich operacjonalizacja w czterech wymienionych wcześniej wymiarach stanowi bowiem tylko jeden z etapów prac. Rysunek 2 przedstawia cykliczną procedurę postępowania wdrożeniowego zrównoważonej karty wyników.

Trzeba zauważyć, że zrównoważona karta wyników jest narzędziem strukturalizacji działań przedsiębiorstwa oraz procesów poznawczych, w tym dyfuzji wiedzy.

Dekompozycja celów strategicznych w wymiarach: finansowym, procesów wewnętrznych, klienta i rozwoju oraz podporządkowanie im miar liczbowych, stanowią treść pierwszego etapu wdrożenia.

Komunikowanie tych celów oraz ich dekompozycji uruchamia nie tylko proces wdrożeniowy, ale dostarcza impulsu do **dyfuzji wiedzy** w organizacji. W uproszczeniu można powiedzieć, że wiedza ta do- ➔

tyczy pożądanego stanu przyszłości oraz sposobów monitorowania trajektorii przedsiębiorstwa w procesie osiągnięcia tego stanu. Przez kaskadowanie karty rozumie się proces stopniowego przełożenia karty na coraz niższe szczeble przedsiębiorstwa. Są to zabiegi włączania kolejnych jednostek organizacyjnych tego samego obszaru przedsiębiorstwa w zrównoważoną kartę wyników (kaskadowanie poziome) oraz włączenie kolejnych obszarów funkcjonalnych (kaskadowanie pionowe).

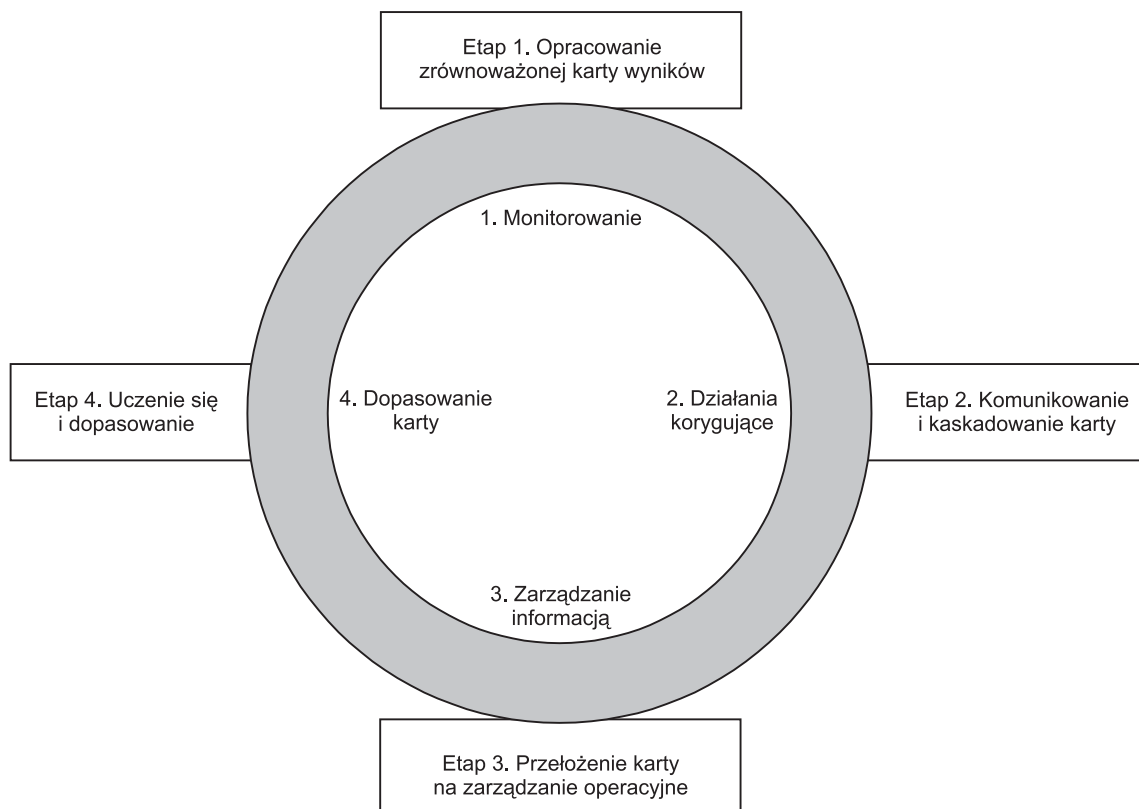
Na etapie trzecim zachodzą ważne procesy informacyjne związane z zarządzaniem informacją pochodzącą z zarządzania operacyjnego celem dopasowania działań przedsiębiorstwa do celów strategicznych; pojawiają się obserwacje bieżące otoczenia, jego zmian, a także obserwacje zachowań organizacji. Można więc uznać, że etap trzeci odzwierciedla pewien **inkrementalizm**, uporządkowany przygotowaną zrównoważoną kartą wyników.

Pozwala to przejść do etapu czwartego, nazwanego „uczenie się i dopasowanie”. Jakkolwiek wyodrębnienie procesów uczenia się od działań operacyjnych może wydawać się nieco sztuczne (w rzeczywistości procesy te przeplatają się), to eksponuje ono źródło dopasowania zrównoważonej karty wyników do zmieniających się okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych. Impulsem zmian rutyn organizacyjnych kreowanych przez system miar karty jest proces uczenia się, a przedmiotem zmian – sama karta. Jawi się ona za-

tem jako strukturalizacja celów i rutyn organizacyjnych, podlegająca uporządkowanemu procesowi zmian.

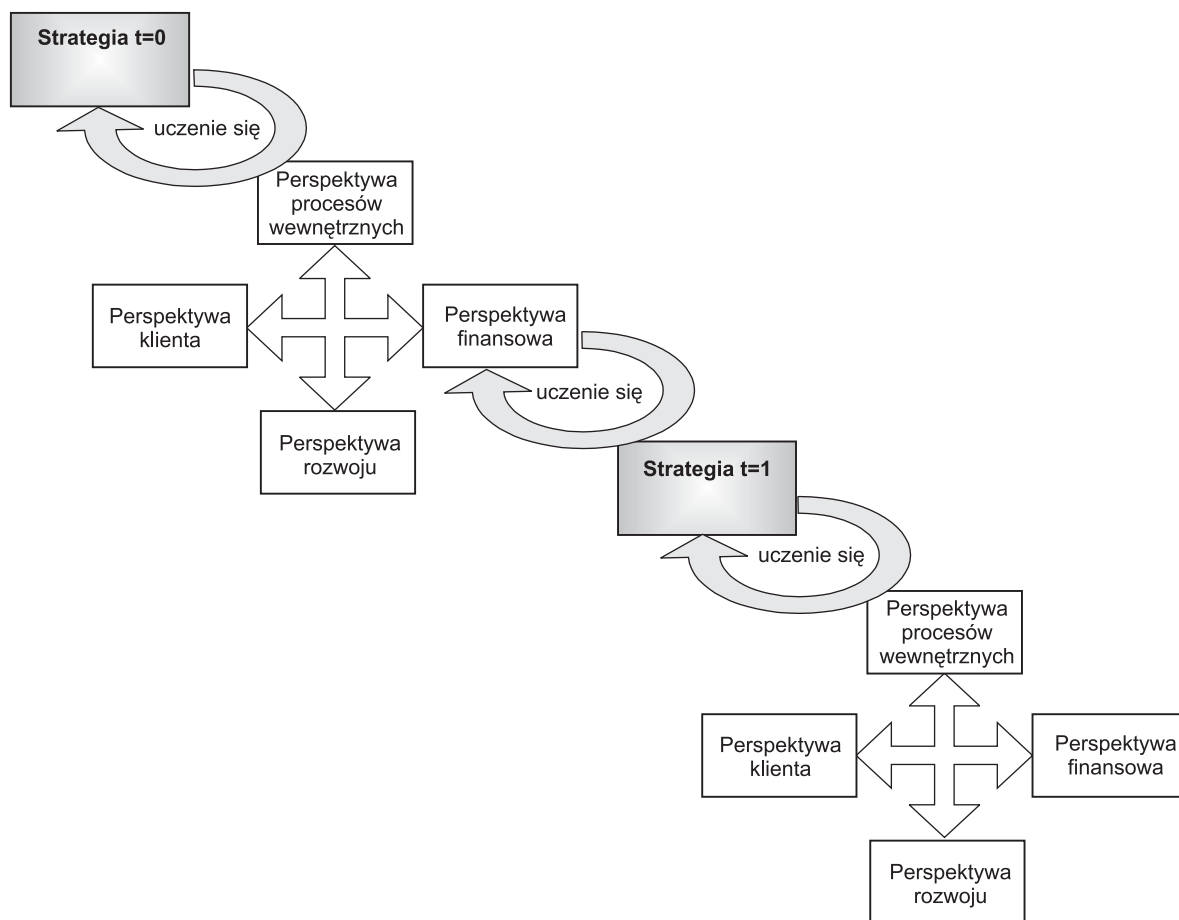
Wobec takiej metodyki postępowania zrównoważona karta wyników może być traktowana jako forma integracji dorobku szkół projektowania i planowania strategii oraz szkoły uczenia się. Zachowuje ona pewien rygor metodyczny oparty na wyznaczonych przez kierownictwo naczelnym celach strategicznych. Z drugiej jednak strony, wspiera procesy dyfuzji wiedzy, porządkuje procesy poznawcze, dopuszcza ujmowanie pojawiających się w otoczeniu okazji. Dotyczy zatem ważnych pojęć szkoły uczenia się: rutyn organizacyjnych, inkrementalizmu logicznego, uczenia się indywidualnego i zbiorowego, dyfuzji wiedzy. Rozumiana w ten sposób karta stanowić może przydatne narzędzie realizacji skutecznych strategii.

Jednocześnie trzeba zauważyć, że każde narzędzie może być użyte do różnych celów i w mniej lub bardziej sprawny sposób. W tym sensie pojawia się zagrożenie nadmiernej strukturalizacji celów i procesów poznawczych. Może to skutkować niedostrzeganiem pojawiających się okazji, bądź też wydłużeniem procesu ich wykorzystywania. Strukturalizacja nakłada bowiem ramy poznawcze oraz ramy postępowania. Zawęża to zdolność organizacji do uczenia się, do generowania strategii wyłaniających się, do elastyczności. Podniesione zarzuty wiążą się jednak z wykorzystaniem narzędzia, a nie z jego konstrukcją.



Rys. 2. Powiązanie zrównoważonej karty wyników z systemem zarządzania i kierowania

Źródło: Horvath & Partner, *Balanced Scorecard umsetzen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001, za: *Metody kaskadowania zrównoważonej karty wyników*, „Controlling i Rachunkowość Zarządca” 2003, nr 5, s. 7.



Rys. 3. Cybernetyczny model relacji strategia – zrównoważona karta wyników – uczenie się

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Ustalenie relacji pomiędzy narzędziem a nurtem w teorii jest zadaniem wymagającym. Tym bardziej, że zrównoważona karta wyników wykorzystywana jest przynajmniej do trzech różnych celów: kompleksowego pomiaru realizacji strategii, wyjaśniania i komunikowania strategii, zarządzania strategią⁶. Nie zamyka to drogi do innych zastosowań karty, pośród których szczególnie należy wymienić wspieranie procesów uczenia się. Uproszczony model relacji pomiędzy strategią, kartą a uczeniem się przedstawia rysunek 3.

Dodatkowym źródłem trudności pozostaje płynny i nadal słabo rozpoznany obszar strategii wyłaniających się oraz całej szkoły uczenia się. Znajduje się ona przecież na wczesnym etapie rozwoju i wymaga dalszych badań. Wydaje się, że jednym z ważnych obszarów badawczych winny być narzędzia szkoły uczenia się.

Relacja zrównoważonej karty wyników do szkoły uczenia się jest wielowymiarowa i niejednorodna. Sprzeczność pomiędzy nimi jest jednak pozorna, podobnie jak pozorna jest sprzeczność pomiędzy chaosem a strukturą⁷. Niewątpliwie zrównoważona karta wyników wspiera procesy dyfuzji wiedzy o zamierzeniach strategicznych, a także porządkuje procesy uczenia się – indywidualnego i zbiorowego, względem pożądaných

mierników. Występuje także relacja zwrotna pomiędzy tworzeniem strategii a wyborem mierników w cyklu rewizji strategii i karty wyników⁸. Jednocześnie jednak może ona znacznie ograniczać zakres uczenia się, hamować procesy heurystyczne, usztywniać podstawy poznawcze. Wskazuje to na potrzebę badania warunków skutecznego stosowania zrównoważonej karty wyników do wspomagania procesów uczenia się.

dr Wojciech Czakon

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego
w Katowicach

PRZYPISY

- 1) J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE, Katowice 2003, s. 51.
- 2) Wymienić tu trzeba zwłaszcza badania CH. LINDBLOMA z 1959 oraz J.B. QUINNA z 1980, za: J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, *op.cit.*, s. 51–53.
- 3) R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 11.
- 4) R. KRUPSKI, *Strategia bez celów*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 11, s. 8–11.
- 5) J. ROKITA, *Organizacja ucząca się*, *op.cit.*, s. 16.
- 6) R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *Strategiczna karta...*, *op.cit.*, s. 19.
- 7) Teoria chaosu wnosi ważne elementy strukturalne – fraktale, atraktory, solitony. Osobliwości te porządkują pozornie nieprzewidywalną przestrzeń trajektorii przyszłości.
- 8) H. REISINGER, K.S. CRAVENS, N. TELL, *Prioritizing Balanced Scorecard Measures*, „Management International Review” 2003, nr 4, s. 437.

Produktywność wiedzy w rozwoju organizacji

Andrzej Chodyński

Produktywność wiedzy w organizacji zorientowanej na procesy

Nawiązując do poglądów Probst'a i współpracowników można przyjąć, że produktywność wiedzy to stosunek efektów do poniesionych nakładów na uzyskanie wiedzy.

Do oceny nakładów należałoby określić wskaźnik aktualnego stanu zasobów i kosztów modyfikowania zasobów wiedzy. Probst i współpracownicy stan zasobów określają jako: umiejętności pracowników, kluczowe kompetencje, powiązania ze środowiskiem wiedzy, jakość i liczbę centrów kompetencji oraz patentów¹⁾.

Produktywność wiedzy można by określać przez ocenę efektu (np.: wartość firmy, zysk) w stosunku do wartości organizacyjnego kapitału intelektualnego będącego iloczynem wartości kapitału intelektualnego (C) i współczynnika wydajności organizacji (i) wykorzystania tego kapitału²⁾.

Koszty poniesione na zbudowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego proponuję opisać jako:

KC =	$\left(\begin{array}{l} KC_{11}, KC_{12}, \dots \\ KC_{21}, KC_{22}, \dots \\ KC_{31}, KC_{32}, \dots \\ KC_{41}, KC_{42}, \dots \\ KC_{51}, KC_{52}, \dots \\ KC_{61}, KC_{62}, \dots \end{array} \right)$	- koszty związane z obszarem ludzkim
		- koszty związane z obszarem organizacyjnym
		- koszty związane z obszarem strukturalnym
		- koszty związane z obszarem rynkowym
		- koszty związane z obszarem innowacyjno-rozwojowym
		- koszty związane z obszarem finansowym

Kolejne wiersze odpowiadają kosztom związanym z poszczególnymi obszarami, a elementy każdego z wierszy odzwierciedlają specyfikę kosztów poszczególnych obszarów. Szczególnie istotna jest możliwość powiązania przedstawionych powyżej składników kosztów kapitału intelektualnego z kosztami zarządzania wiedzą przedstawionymi w tabeli.

Istotna jest przy tym optymalizacja nakładów poniesionych na lokalizowanie wiedzy, jej pozyskanie oraz kosztów rozwijania i dzielenia się wiedzą.

Procesy i produkty bogate w wiedzę

Z punktu widzenia firmy produktywność wiedzy przejawiać się będzie w wysokiej wartości firmy, co ma związek z akceptacją pro-

duktów przez rynek (klientów). Z punktu widzenia marketingowego istotna jest więc jakość oferowanych produktów. Ale jakość ta wiąże się bezpośrednio z jakością procesów w organizacji (m.in. znana metoda oceny poziomu procesów – CMM). Stąd też interesujące jest, na ile produktywność wiedzy wiąże się z jakością oferowanych produktów i procesów.

Na rysunku zaprezentowano tę zależność, wskazując niezbędne zachowania firm, zapewniające równocześnie pożądaną produktywność wiedzy i wysoką jakość produktów i procesów.

Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, że bardzo wiele działań podejmowanych przez firmy, zmierzających do doskonalenia jakości procesów i produktów nie wykorzystuje w niezbędnym zakresie wiedzy organizacji (obecnej lub potencjalnej). W tym przypadku działania te charakteryzują się niską produktywnością wykorzystania wiedzy. Dopiero działania zmierzające do m.in. głębokiej restrukturyzacji łańcucha wartości czy wprowadzenia innowacji radykalnych powodują wzrost produktywności wiedzy.

Dla firm małych i średnich działania te mogą być trudne do realizacji, ale osiągalna może być realizacja założeń TQM czy doskonalenia procesów.

Jakość procesów wiąże się z ich zdolnością do realizacji założonych celów. W przypadku celów strategicznych istotne są te procesy, które przenoszą swą wagę na produkty zapewniające długookresową przewagę strategiczną, bogate w wiedzę. Są to często produkty innowacyjne. Doskonalenie procesów operacyjnych w zakresie zapewniającym odpowiednią jakość produktu jest często następstwem procesów innowacyjnych. W praktyce oznacza to, że najczęściej oddzielnie pojmowane pojęcie jakości i innowacyjności w perspektywie strategicznej należy rozpatrywać łącznie. W ten sposób procesy tworzenia produktów bogatych w wiedzę, odnoszące się do ich

nowoczesności, obejmują zarówno jakość, jak i innowacyjność.

Analizując produktywność wiedzy trzeba mieć na uwadze fakt, że:

- nie zawsze istotna jest produktywność całości wiedzy (kapitału intelektualnego), ale obszarów najistotniejszych z punktu widzenia kluczowych czynników sukcesu, a co za tym idzie – przyjętej strategii firmy;
- tworzy się swoisty portfel zrównoważony obszarów kapitału intelektualnego, idealny (najlepszy) z punktu widzenia realizowanej strategii;
- o szansach wykorzystania posiadanej wiedzy będzie decydować umiejętność przenoszenia zasobów wiedzy na poziom realizowanych procesów w organizacji.

Analizując problematykę produktywności wiedzy interesująca byłaby jej ocena z dwóch punktów widzenia: realizacji strategicznych celów rozwoju organizacji oraz jakości procesów realizowanych w organizacji (w tym ich efektywności i skuteczności).

Wśród wielu podziałów procesów szczególnie interesujący jest ten, który wyróżnia procesy kluczowe, krytyczne, decydujące o szansach strategicznych firm (organizacji). Oznacza to, że szczególnie ważny jest problem produktywności wiedzy, wykorzystywanej do realizacji procesów krytycznych.

Zarządzanie wiedzą w koncepcjach rozwoju firmy



obecnie w strategiach firm istotne jest określenie celów ich rozwoju. W koncepcji *shareholders* celem głównym, nakierowanym na akcjonariuszy jest wartość firmy. Właśnie do tego pojęcia często odnosi się w literaturze problematyka zarządzania wiedzą. Krytycy tej koncepcji podkreślają, że w dłuższej perspektywie czasowej muszą być zre-

alizowane życzenia wszystkich interesariuszy. Spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy (*stakeholders*) zapewnia, jak sądzę, koncepcja firmy realizująca założenia zrównoważonego rozwoju. Zdaniem J. Stachowicza i współpracowników tego typu firma swą wartość buduje głównie na wartości ekonomicznej (mierzonej np. wskaźnikiem EVA), rynkowej (mierzonej np. rynkową wartością dodaną MVA definiowaną jako nadwyżka wartości rynkowej nad wartością zainwestowanego kapitału), społecznej i ekologicznej przedsiębiorstwa. Mierniki wartości społecznej odnoszą się m.in. do kwalifikacji pracowniczych, liczby innowacji, nagród, wyróżnień, stylu zarządzania, wiedzy, doświadczenia i wykształcenia pracowników.

Społeczna odpowiedzialność firm oznacza również odpowiedzialność wobec społeczeństwa począwszy od społeczności lokalnych, partnerów i klientów, ale także poszanowania praw człowieka i właściwego odnośnienia się do globalnych problemów ekologicznych.

Miernikami wartości ekologicznych mogą być m.in. miernik ekonomicznych aspektów dobrobytu (EAW) czy model zrównoważonego dobrobytu ekonomicznego (ISEW)³⁾.

Sądzę, że szczególnie przydatnymi miernikami mogą być te, odnoszące się bezpośrednio do firm, a więc np.: stosunek zysku odnoszony do opłat (lub kar) ekologicznych.

Strategia firmy oparta na założeniach zrównoważonego rozwoju powinna być również realizowana z wykorzystaniem zarządzania wiedzą.

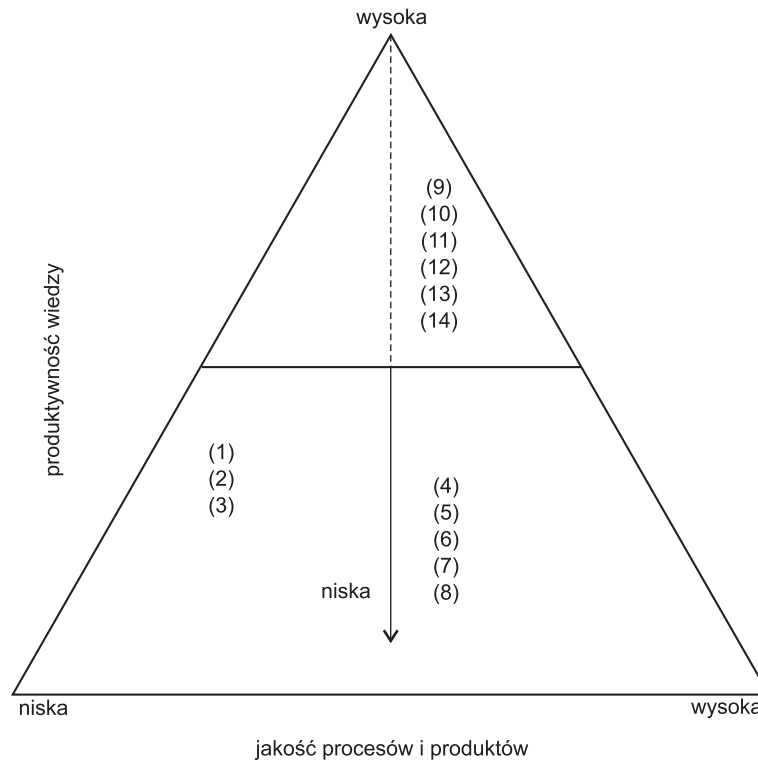
Zarządzanie wiedzą ma szansę realizacji przede wszystkim w firmach dużych. Wynika to głównie z faktu, że w firmach tych zakres stosowania współczesnych metod zarządzania jest znacznie większy niż w firmach średnich, a zwłaszcza małych. Równocześnie zakres stosowania metod zarządzania w firmach krajów o tradycjach gospodarki rynkowej jest więk-

Tab. Koszty zarządzania wiedzą

Lokalizowanie wiedzy	Pozyskiwanie wiedzy	Rozwijanie wiedzy	Wykorzystanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ■ wewnątrz firmy ● tworzenie wykazu ekspertów wewnętrznych ● koszty <ul style="list-style-type: none"> – intranetu – tworzenia map wiedzy ● tworzenie i analizy macierzy wiedzy (wiedza zewnętrzna, wewnętrzna, nowa i dotychczasowa, jawna i ukryta) ■ zewnętrznej ● tworzenie powiązań z „brokerami wiedzy” i zewnętrznymi organizacjami ekspertów ● internet i systemy wyszukiwania informacji ■ inne 	<ul style="list-style-type: none"> ● koszty korzystania z rynków wiedzy (eksperti zewnętrzni, uczestnicy rynku, wiedza międzyorganizacyjna) ● pozyskiwanie kompetencji z zewnątrz (motywacje ludzkie i dobra niematerialne, np. zakup patentu, licencji na używanie marki) ● koszty obsługi wiedzy w organizacji ● koszty współpracy z organizacjami, w tym z firmami, przejęcia firm, aliance ● produkty związane z wiedzą (np. nośniki wiedzy) 	<ul style="list-style-type: none"> ● koszty tworzenia nowych kompetencji przez wszystkie obszary firmy (w tym B + R) ● koszty tworzenia wiedzy indywidualnej pracowników ● koszty tworzenia wiedzy zbiorowej w organizacji <p>Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie</p> <ul style="list-style-type: none"> ● koszty utrzymania i dostosowywania sieci informacyjnej, oprogramowanie i systemy ● szkolenia ● nowe struktury i formy organizacyjne 	<p>Zachowanie wiedzy</p>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: G. PROBST, S. RAUB, K. ROMHARDT, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.





- (1) jakość z punktu widzenia producenta
- (2) tradycyjne działania w obszarze marketingu – mix
- (3) tradycyjna struktura firmy, myślenie w kategoriach funkcji firmy
- (4) produkty relacyjne
- (5) wydzielenie procesów i ich kontrola
- (6) wdrożenie ISO 9000
- (7) doskonalenie jakości
- (8) doskonalenie, ale brak gruntowej modyfikacji łańcucha wartości
- (9) produkty i procesy bogate w wiedzę
- (10) głęboka dezintegracja łańcucha wartości
- (11) innowacje radykalne
- (12) TQM
- (13) wysoki poziom procesów (wg CMM – co najmniej 4)
- (14) wykorzystanie najlepszych praktyk

Rys. Trójkąt jakości i produktywności wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

szy niż w firmach polskich. Interesujący jest zatem problem, na ile realizacja dotychczasowych systemów zarządzania wpływa na zainteresowanie firm i zdolność absorpcji podstaw systemowego zarządzania wiedzą.

Badania polskich firm branży motoryzacyjnej, głównie średnich, wskazują, że firmy te, posiadające wdrożone systemy zarządzania jakością wg normy ISO 9000:2000 wykazują znaczące zainteresowanie zarządzaniem wiedzą⁴.

Systemy zarządzania jakością stanowią dla tych firm podstawowy dokument działań strategicznych, a jakość i innowacyjność w ujęciu procesowym jest traktowana łącznie, jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Ze względu na to, że podejście procesowe, jakość i innowacyjność są ujęte w opisie kapitału intelektualnego, to można sądzić, że doświadczenia z realizacją systemów zarządzania jakością są dobrym punktem

wyjścia do zarządzania wiedzą, w szczególności w firmach małych i średnich.

dr hab. Andrzej Chodyński
profesor Wyższej Szkoły Zarządzania
i Marketingu w Sosnowcu,
z-ca dyr. ds. badań i rozwoju Beskidzkiego
Instytutu Tekstylnego w Bielsku-Białej

PRZYPISY

- ¹ G. PROBST, S. RAUB, K. ROMHARDT, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- ² L. EDVISSON, M.S. MALONE, *Kapitał intelektualny*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- ³ J. STACHOWICZ, L. KNOP, J. MACHULIK, *Wpływ interesariuszy na tworzenie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, AE Kraków, TNOiK, Warszawa-Kraków 2002 (red. R. BOROWIECKI i A. JAKI).
- ⁴ A. CHODYŃSKI, A.S. JABŁŃSKI, *Innovation und Qualität im Wissenmanagement des Unternehmens*, mat. konferencji *Wissenbasierte Gesellschaft – Managementaspekte*, Zeppelin University, GPM, WSZiM, 20–21, November 2003, Friedrichshafen, s. 104.

Ulgi uznaniowe formą pomocy publicznej dla przedsiębiorstw

Tomasz Wołowicz

Ustawa z 30 czerwca 2000 roku o warunkach dopuszczalności i nadzorowania pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz.U. nr 60, poz. 704) ma spełniać dwa główne cele:

- zdyscyplinować wydatkowanie środków publicznych na wspieranie działalności przedsiębiorstw, co jest ważne z punktu widzenia potrzeb i zakresu restrukturyzacji gospodarki (zdyscyplinowanie finansów publicznych sprzyja ograniczaniu inflacji, zmniejszeniu deficytu budżetowego oraz zadłużenia wewnętrznego i zewnętrznego gospodarki);
- zharmonizować polskie prawo z regulacjami obowiązującymi w Unii Europejskiej (art. 63 Układu Europejskiego), co nakłada na Polskę zobowiązania w zakresie harmonizacji i przestrzegania unijnych zasad konkurencji, wśród których ważne miejsce zajmują zasady udzielania, nadzorowania i monitorowania pomocy publicznej dla przedsiębiorców.

Od stycznia 2001 roku w zakresie ulg w spłacie zobowiązań podatkowych istnieje wiele zmian wprowadzonych art. 5 ustawy z 8 grudnia 2000 r. o zmianie ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji, ustawy o podatkach i opłatach lokalnych, ustawy o dopłacie do oprocentowania niektórych kredytów bankowych, ustawy – *Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi*, ustawy – *Ordynacja podatkowa*, ustawy o finansach publicznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych – w związku z dostosowywaniem do prawa Unii Europejskiej (Dz.U. nr 122, poz. 1315).

Wprowadzone zmiany polegały między innymi na tym, że została zlikwidowana ulga w postaci generalnego zaniechania ustalania zobowiązania podatkowego, skreślono instytucję indywidualnego (przez organ podatkowy) zaniechania ustalania zobowiązania podatkowego oraz usunięto z systemu instytucję indywidualnego (przez organ podatkowy) zaniechania poboru podatku.

Natomiast:

- umorzenie na wniosek podatnika w całości lub w części zaległości podatkowych (w tym opłat i innych należności budżetowych) wraz z odsetkami za zwłokę,
- odraczanie terminu płatności podatku (opłat i innych należności budżetowych) i rozkładanie na raty zapłaty podatku lub zaległości podatkowych (w tym opłat i innych należności budżetowych) wraz z odsetkami za zwłokę

może nastąpić jedynie zgodnie z przepisami ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców. Zgodnie z nimi

wszelkie ulgi w spłacie zobowiązań podatkowych są jedną z form pomocy publicznej dla przedsiębiorców. Zatem organy podatkowe przy wydawaniu w trybie art. 48 § 1 pkt. 1 i 2 oraz art. 67 § 1 *Ordynacji podatkowej* decyzji w sprawie udzielania ulg w spłacie zobowiązań podatkowych oraz umorzenia zaległości podatkowych na wniosek podatnika, zobowiązane są do uwzględniania nie tylko procedur określonych w przepisach *Ordynacji podatkowej*¹⁾, ale również procedur wynikających z przepisów ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców. W związku z tym organy podatkowe są zobowiązane m.in. do:

- żądania od przedsiębiorców ubiegających się o ulgi w spłacie zobowiązań podatkowych przedłożenia wraz z wnioskiem o udzielenie ulgi informacji dotyczącej wszelkich form pomocy udzielonej im w okresie trzech kolejnych lat poprzedzających dzień złożenia wniosku,
- weryfikowania rzetelności złożonych informacji,
- wydawania decyzji nakazujących zwrot uzyskanej pomocy w całości lub w części w razie stwierdzenia, że pomoc jest wykorzystywana niezgodnie z przeznaczeniem.

Odmowa przez przedsiębiorcę przedłożenia informacji dotyczącej wartości netto udzielonej w ciągu 3 lat od daty złożenia wniosku form pomocy skutkuje wydaniem decyzji o pozostawieniu wniosku o ulgę bez rozpatrzenia.

Za „pomoc publiczną” rozumieć należy przysporzenie, bezpośrednio lub pośrednio, przez organy udzielające pomocy korzyści finansowych określonym przedsiębiorcom, w następstwie którego uprzywilejowuje się ich w stosunku do konkurentów, przede wszystkim w drodze dokonywania na rzecz lub za tych przedsiębiorców wydatków ze środków publicznych lub pomniejszenia świadczeń należnych od nich na rzecz sektora finansów publicznych na podstawie odrębnych ustaw lub innego tytułu prawnego, między innymi w formie²⁾:

- zaniechania ustalania zobowiązania podatkowego lub poboru podatku, odroczenia, rozłożenia na raty podatku lub zaległości podatkowej oraz umorzenia zaległości podatkowej,
- odstąpienia od poboru, umorzenia, odroczenia lub rozkładania na raty wpłat niepodatkowych będących środkami publicznymi w rozumieniu art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych.

Ulgi i zwolnienia wynikające ze szczegółowego prawa podatkowego dotyczą tylko i wyłącznie określonych rodzajów podatków. Zdarza się, że w niektórych przy-



padkach należności z tytułu podatków i opłat oraz zobowiązania z tytułu składek i innych świadczeń na rzecz różnego rodzaju funduszy mogą stanowić zagrożenie dla działalności przedsiębiorców lub nawet indywidualnych podatników. Z tego też powodu istotnego znaczenia nabierają wszelkiego rodzaju preferencje związane z ograniczeniem, zmniejszeniem bądź przesunięciem obowiązku uiszczenia należności podatkowej. Istniejące obecnie instytucje ulg uznaniowych uwzględniają nie tylko trudności podatnika wiążące się z obowiązkiem uiszczenia należności podatkowej, ale przede wszystkim stwarzają podatnikowi możliwość legalnego zmniejszenia obciążeń finansowych.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na rządowy projekt interpretacji ustawy o pomocy publicznej w części dotyczącej rozłożenia na raty podatku lub odroczenia terminu płatności skierowany do wszystkich Izb Skarbowych³⁾. Interpretacja ta zwraca uwagę na fakt, że w wielu przypadkach ulgi nie stanowią pomocy państwa dla przedsiębiorców, lecz są formą optymalizacji warunków ściągania należności budżetowych, a ustawa o warunkach (...) w żadnym przepisie nie porusza pojęcia optymalizacji. Z tego też powodu organy podatkowe będą kwalifikować decyzje przyznające ulgi w spłacie zobowiązań podatkowych na te, które stanowią pomoc publiczną i te, które dotyczą warunków optymalizacji ściągania należności. Interpretacja ta jest skutkiem obwieszczenia Komisji Europejskiej, w którym stwierdzono, że działania administracji skarbowej mające na celu optymalizację ściągania długów nie stanowią pomocy publicznej (państwa).

Konstrukcja ustawy z 29 sierpnia 1997 roku – *Ordynacja podatkowa* przewiduje następujące ulgi uznaniowe w zakresie istniejących zobowiązań⁴⁾:

- zaniechanie poboru podatków w całości lub części,
- zwolnienie niektórych grup płatników z obowiązku pobierania podatków lub zaliczek na podatki,
- zwolnienie płatnika z obowiązku pobrania podatku,
- zwolnienie płatnika z obowiązku pobrania zaliczek na podatek,
- odroczenie terminu płatności podatku,
- rozłożenie na raty zapłaty podatku lub zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę,
- odraczanie niektórych terminów przewidzianych w przepisach prawa podatkowego,
- rozłożenie na raty zapłaty podatku lub zaległości podatkowej wraz z odsetkami za zwłokę w zakresie należności przypadających od płatników lub inkasentów,
- przedłużenie niektórych terminów przewidzianych w przepisach prawa podatkowego,
- naliczanie ulgowych odsetek,
- umorzenie zaległości podatkowych w całości lub części, lub odsetek za zwłokę.

Przywileje można podzielić na te, które oznaczają całkowitą lub częściową rezygnację organu podatkowego z daniny oraz na preferencje dotyczące terminu i sposobu płatności. Ulgi możemy również podzielić na indywidualne i powszechne. Przyznanie indywidualnych przywilejów wymaga przeprowadzenia przez organ podatkowy odpowiedniego postępowania podatkowego, a w konsekwencji wydania decyzji administracyjnej. Natomiast przyznanie ulg określonej gru-

pie podmiotów przez ministra finansów nie wymaga przeprowadzania żadnego postępowania.

Zaniechanie poboru podatków w całości lub części, o których mowa w art. 22 ustawy, jest szczególną formą tzw. ogólnej preferencji. Przyznanie takiej ulgi odbywa się w przypadkach uzasadnionych interesem publicznym bądź ważnym interesem podatnika. Nieostrość terminu „ważny interes podatnika” stwarza pewną swobodę w dokonaniu ustalenia tego stanu, co nie oznacza dowolności. Błędne ustalenie stopnia ważności interesu podatnika będzie skutkowało uchyleciem decyzji podatkowej w przypadku odwołania się strony do organu odwoławczego⁵⁾. W stosunku do przedsiębiorców warunki takiego generalnego zwolnienia zostały unormowane w odrębnej ustawie⁶⁾.

Zaniechanie poboru podatku nie jest jednoznaczne ze zwolnieniem od podatku. Terminów tych w sensie prawnym nie można utożsamiać. Różnią się one nie tylko zakresem formy jednej i tej samej czynności prawnej. Występują także różnice wykluczające jakiegokolwiek zamiennie używanie tych pojęć⁷⁾. Zaniechanie poboru podatku może nastąpić tylko wówczas, gdy na podatniku ciąży określony obowiązek podatkowy. Jeżeli zatem sam fakt powstania tego obowiązku jest przez podatnika kwestionowany, nie można zastosować takiej instytucji⁸⁾. Należy zauważyć, że sama instytucja zaniechania poboru podatku nie powoduje wygaśnięcia zobowiązania podatkowego. Możliwa jest ona tylko w odniesieniu do zobowiązań podatkowych, jeśli nie upłynął termin płatności podatku⁹⁾. Jeśli natomiast nastąpi upływ terminu płatności, powstaje zaległość podatkowa. W stosunku do zaległości mogą być stosowane jedynie przepisy dotyczące umorzenia zaległości podatkowej (w tym odsetek za zwłokę).

Instytucja umorzenia zaległości w zakresie podatków została uregulowana w art. 67 *Ordynacji podatkowej*. Zarówno minister finansów, jak i organy podatkowe mogą w szczególnie uzasadnionych okolicznościach umorzyć należność podatkową główną, jak i odsetki w całości lub w części. Umorzeniu mogą również podlegać same odsetki. W przypadku, gdy organ podatkowy umarza zaległość tylko w części, umorzeniu z mocy samego prawa podlegają w takiej samej części odsetki za zwłokę (proporcjonalnie). Może również wystąpić sytuacja, że organ podatkowy dokona umorzenia odsetek w większej części niż główna zaległość podatkowa. Umorzenie zaległości jest więc prawem, a nie obowiązkiem organów podatkowych. Umorzeniu nie podlegają koszty egzekucyjne oraz należności przypadające od płatnika lub inkasenta. Należy pamiętać, że instytucja umorzenia nie jest typową ulgą, gdyż umorzonego podatku się nie spłaca. Umorzenie można uznać za nieefektywny sposób wygasania zobowiązań podatkowych.

Ordynacja podatkowa dopuszcza również możliwość dokonania przez organ podatkowy odroczenia terminu płatności i rozłożenia podatku na raty, a także odraczania innych terminów przewidzianych w przepisach prawa podatkowego (art. 48 ustawy). Preferencje tego rodzaju mogą być zastosowane również ze względu na ważny interes podatnika lub ważny interes publiczny. Odroczenie terminu płatności podatku lub rozłożenie na raty możliwe jest, gdy istnieje zobowiązanie podatkowe, podatnik złożył organowi podatkowemu stosowny wniosek oraz organ podatkowy ustalił, że podatnik ma ważny interes w od-

roczeniu terminu płatności bądź rozłożeniu na raty lub też przemawia za tym interes publiczny.

Ulgi takie są stosowane w celu umożliwienia spłaty należności finansowych. W przeciwieństwie do preferencji wynikających z ustaw podatkowych, ulgi te nie powodują zmniejszenia należnej kwoty świadczenia podatkowego. Umożliwiają podatnikom przesunięcie w czasie momentu zapłaty należności podatkowej.

Konstrukcje tego typu należą do odstępstw od zasady terminowego uiszczenia należności pieniężnych¹⁰. Odroczenie terminu płatności lub rozłożenie spłaty należności podatkowej na raty jest jednak fakultatywne. Następuje wyłącznie w drodze wydania decyzji przez właściwy organ podatkowy. Decyzja taka może być wydana po złożeniu odpowiedniego wniosku przez samego podatnika bądź osobę trzecią odpowiedzialną za zaległości podatkowe podatnika¹¹. Organ administracji państwowej w przypadku tego typu ulg nie może działać jednak z urzędu. Natomiast okres odroczenia zależy tylko od uznania właściwego urzędu. Termin ten nie jest formalnie limitowany.

Złożony przez podatnika wniosek w przedmiotowej sprawie powinien być sformułowany jednoznacznie i wyraźnie, przy czym pismo może dotyczyć zarówno odroczenia, jak i rozłożenia płatności na raty. W takich przypadkach będzie to wniosek alternatywny. Wniosek strony powinien być również należycie umotywowany. Podatnik jest zobowiązany do przedstawienia okoliczności, które jego zdaniem przemawiają za udzieleniem wnioskowanej ulgi.

Ogólnie jednak odroczenie terminu, jako przesunięcie w czasie daty dokonania konkretnej czynności, jest możliwe w odniesieniu do tych terminów, które nie upłynęły w dniu złożenia przez podatnika wniosku¹².

Wniosek o odroczenie terminu płatności bądź rozłożenie płatności na raty może być również złożony po upływie terminu zapłaty. Wówczas wniosek taki traktowany jest jako wniosek o odroczenie terminu płatności zaległości podatkowej lub rozłożenie jej na raty, bądź odroczenie terminu płatności zaległości z równoczesnym rozłożeniem na raty.

Zaległość podatkowa powstaje również, gdy podatnik przekroczył termin, do którego płatność została odroczone, lub nie zapłacił w terminie jednej z rat wymagalnego podatku.

Przykład¹³

Rozłożenie na raty spłaty zaległości podatkowej wraz z odsetkami w trybie art. 48 *Ordynacji podatkowej* przedsiębiorcy X.

Dzień udzielenia pomocy (pozytywna decyzja podatkowa): 27.10.2002 r.

Liczba rat: 4, płatne 27 dnia miesiąca.

Stopa procentowa: dwukrotność oprocentowania kredytu lombardowego – $2 \times 9\% = 18\%$.

Stopa procentowa opłaty prolongacyjnej: 9% (oprocentowanie kredytu lombardowego).

Terminy płatności poszczególnych rat:

1 rata – 27.11.2002 (31 dni)

2 rata – 27.12.2002 (30 dni)

3 rata – 27.01.2003 (31 dni)

4 rata – 27.02.2002 (31 dni)

Podstawiając dane do odpowiedniego wzoru (określonego w rozporządzeniu RM w sprawie szczegółowego sposobu obliczania wartości pomocy publicznej udzielanej w różnych formach) otrzymujemy:

$$\begin{aligned} \text{EDN} = & \frac{2500 \text{ zł} \times 31 \text{ dni} \times (18\% - 9\%)}{365} + \frac{2500 \text{ zł} \times 61 \text{ dni} \times (18\% - 9\%)}{365} + \\ & + \frac{2500 \text{ zł} \times 92 \text{ dni} \times (18\% - 9\%)}{365} + \frac{2500 \text{ zł} \times 123 \text{ dni} \times (18\% - 9\%)}{365} = \mathbf{189,24 \text{ zł}} \end{aligned}$$

Ustawa stanowi, że należy dokonać przeliczenia pomocy w formie ulg uznaniowych na równowartość dotacji netto (EDN) – art. 5 ust. 1 ustawy o warunkach (...). Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie szczegółowego sposobu obliczania wartości pomocy publicznej udzielanej w różnych formach – określa wzory dla wyliczenia EDN (ekwiwalentu dotacji netto) dla 17 różnych form pomocy, w tym dla całego katalogu ulg uznaniowych.

Poniższy przykład prezentuje zasady obliczania wartości EDN w sytuacji preferencji polegającej na rozłożeniu na raty zaległości podatkowej wraz z odsetkami.

dr Tomasz Wołowicz
Katedra Ekonomii
Wyższa Szkoła Biznesu – NLU
w Nowym Sączu

PRZYPISY

- 1) Jest to „ważny interes publiczny” lub „ważny interes podatnika”.
- 2) Art. 4 pkt. 1 lit. e) i f) ustawy o warunkach (...)
- 3) Pismo Ministerstwa Finansów nr GN-8/KK/2812001 z dnia 3 marca 2001 r.
- 4) Zob. art. 22, 48, 50, 57, 67 i 101 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 roku – *Ordynacja podatkowa* (Dz.U. nr 137, poz. 926 ze zm.).
- 5) Zob. szerzej: B. BRZEZIŃSKI, M. KALINOWSKI, W. MORAWSKI, M. MASTERNAK, *Komentarz do ordynacji podatkowej*, ODDK, Gdańsk 2003, s. 49 i dalsze.
- 6) Ustawa z 30 czerwca 2000 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz. U. nr 60, poz. 704 ze zm.).
- 7) Wyrok NSA z 5 czerwca 1995 r., wyrok NSA z 16 czerwca 1998 r. orz wyrok NSA z 12 stycznia 1999 r., „Biuletyn Skarbowy Ministerstwa Finansów”, nr 3/1999.
- 8) Wyrok NSA z 11 czerwca 1992 r., „Przegląd Orzecznictwa Podatkowego”, nr 2/1994.
- 9) S. PRESNAROWICZ, *Ordynacja podatkowa*, [w:] *Polskie prawo finansowe*, Wydawnictwo KIK, Warszawa 1998, s. 235.
- 10) J. GŁUCHOWSKI, D. HANDOR, J. PATYK, J. SZYMAŃSKA, *Formy zmniejszenia wysokości podatków w Polsce*, PWN, Warszawa 2002, s. 22–24.
- 11) B. BRZEZIŃSKI, *Podstawowe pojęcia ordynacji podatkowej*, [w:] *Studia nad ordynacją podatkową*, Wydawnictwo TNOiK, Łódź–Toruń 1999, s. 80.
- 12) Wyrok NSA z 6 grudnia 1995 r., „Monitor Podatkowy”, nr 6/1996.
- 13) A. FORMALCZYK, *Jak przedsiębiorcy mogą korzystać z pomocy publicznej?*, UOKiK, Warszawa 2003, s. 10–11.

Formy płatności w internecie jako czynnik rozwoju handlu elektronicznego

Miroslaw Moroz

Wprowadzenie

Coraz więcej przedsiębiorstw operujących na polskim rynku uwzględnia w swoich działaniach handel elektroniczny, widząc w nim jeden z instrumentów zwiększania własnej przewagi konkurencyjnej. Świadczy o tym nie tylko skala obrotów, ale także ich dynamika. Na podstawie dostępnych danych wartość sprzedaży w internecie za 2003 rok oszacować można w segmencie handlu detalicznego na około 440–470 milionów złotych¹. W porównaniu do roku 2002 oznacza to niemal podwojenie obrotów. Również pierwsze półrocze 2004 potwierdziło tendencję wzrostową sprzedaży przez internet i zamknęło się kwotą około 500 milionów złotych².

Dalszy rozwój *e-commerce* i wzrost sprzedaży poprzez internet jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Wśród nich jednym z najważniejszych jest kwestia dokonywania płatności *on-line*. Płacenie za wirtualne zakupy napotyka na określone problemy, nieznanne w tradycyjnej sprzedaży. Dlatego też wybór form płatności powinien być poprzedzony szczegółową analizą istniejących w tym zakresie możliwości, tak aby z jednej strony zapewnić ekonomiczną opłacalność zastosowanego rozwiązania, a z drugiej przyciągnąć i w dalszej kolejności utrzymać klientów dzięki możliwości skorzystania przez nich z preferowanej metody

płatności. Ważność tego problemu ilustruje chociażby ciągle istniejąca obawa części internautów odnośnie do płacenia za pomocą karty kredytowej.

Podstawowym celem artykułu jest wskazanie na istniejące metody płatności w transakcjach internetowych. Drugi cel dotyczy pokazania branży księgarskiej, aktywnie wykorzystującej model sprzedaży internetowej, pod kątem stosowanych form płatności.

Prezentowane rozważania i badania dotyczą rynku polskiego i odnoszą się do jednej z jego części, a mianowicie do obszaru detalicznego handlu internetowego, tzw. segmentu B2C (*business-to-customer*).

Rodzaje płatności *on-line* funkcjonujące na polskim rynku

Płatności są immanentną częścią procesu zakupów, stanowiąc niejako drugą stronę medalu w transakcji wymiany. W porównaniu jednak do płatności w fizycznym punkcie sprzedaży przy zapłacie w internecie pojawiają się specyficzne problemy. Wynikają one z braku jednoczesnej obecności sprzedającego i kupującego w jednym miejscu i biorących się stąd obaw o wywiązanie się z umowy przez stronę przeciwną. Chodzi o to, aby sposób płatności umożliwiał terminowe przekazanie środków pieniężnych do właściwego adresata oraz uniemożliwiał

Tab. 1. Klasyfikacja form płatności *on-line* ze względu na nowość zastosowania

Rozwiązania tradycyjne, dostosowane do wymogów <i>e-commerce</i>	Rozwiązania nowe, powstałe wraz z rozwojem internetu
<ul style="list-style-type: none"> ● Pobranie ● Przelew / przekaz pocztowy ● Karta kredytowa (jak również wybrane karty debetowe) ● Zapłata gotówką w fizycznym punkcie sprzedaży, o ile firma posiada równocześnie wirtualne i tradycyjne kanały sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> ● Predefiniowany przelew z banku internetowego ● Wirtualna portmonetka ● Płatność za pośrednictwem poczty elektronicznej ● Płatność dokonywana za pośrednictwem telefonu komórkowego ● Elektroniczne bony towarowe ● Wirtualny pieniądz ● Inteligentne karty płatnicze ● Karta wirtualna ● SMS Premium

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. GREGOR, M. STAWISZYŃSKI, *e-Commerce*, Branta, Bydgoszcz – Łódź 2002, s. 210, P. GRUSZECKI, *Karty płatnicze i wirtualne portmonetki*, „Internet” 2002, nr 6, s. 30–33; W. PRZYŁĘCKI, *Mikropłatności SMS*, „Internet” 2002, nr 11, s. 39–41; J. RAFA, *Internetowe przekazy pieniężne w Polsce*, „Internet” 2002, nr 10, s. 42–44.

ujawnienie osobom (instytucjom) postronnym informacji finansowych stron transakcji.

Tym samym uwidacznia się znaczenie pierwszej, najważniejszej cechy systemu płatności *on-line*: zapewnienie bezpieczeństwa. Obok niej wśród pożądaných cech systemu płatności wymienić można: niski koszt użytkowania i łatwość obsługi dla obu stron transakcji, powszechność występowania, dostępność dla użytkowników i znajomość wśród klientów³⁾.

Funkcjonujące obecnie w internecie sposoby zapłaty można klasyfikować według różnych kryteriów, jednakże najistotniejszym z nich, ze względów praktycznych, wydaje się kryterium nowości zastosowania. W tym przekroju odzwierciedla się bowiem bogactwo funkcjonujących sposobów płatności *on-line*. Według tego zestawienia istnieją dwie duże grupy metod zapłaty: rozwiązania tradycyjne, zaadaptowane do warunków świata wirtualnego oraz rozwiązania powstałe równoległe z rozwojem internetu i dla tego środowiska. W tabeli 1 przedstawiono poszczególne rozwiązania.

Zamieszczona tabela wskazuje na różnorodność sposobów uregulowania należności. Zgodnie z obserwacjami przeprowadzonymi przez autora zetknąć się można z 12 metodami płatności – na polskim gruncie nie wdrożono bowiem systemu wirtualnego pieniądza. Jednakże od razu warto zaznaczyć, że jeden system rozliczeń stanowić może podstawę dla kilku rodzajów płatności, jak to się dzieje przykładowo w wypadku inteligentnej karty płatniczej i karty wirtualnej i po części dotyczy wirtualnej portmonetki.

Również w odniesieniu do powszechności użytkowania wymienionych form zachodzi duże zróżnicowanie. Najczęściej znajdują zastosowanie następujące formy płatności *on-line*: pobranie przy odbiorze, predefiniowany przelew z banku internetowego, karty płatnicze⁴⁾. Z kolei takie rozwiązania, jak elektroniczne bony towarowe czy wirtualna portmonetka są stosowane relatywnie rzadko.

Stosowane formy płatności – przykład księgarni internetowych



by zilustrować prezentowane wyżej zagadnienia, autor postanowił zbadać jedną z branż obecnych w internecie pod kątem wykorzystywanych sposobów płatności. Wybór padł na inter-

netowe księgarnie. Podstawowym uzasadnieniem takiej decyzji jest to, że książki (oraz inne wydawnictwa) są najczęściej wybieranym produktem kupowanym w internecie – według TNS OBOP 32% internautów dokonało w styczniu 2004 zakupu z tej właśnie grupy asortymentowej⁵⁾. Powyższe dane potwierdza badanie Imetrii wskazujące na fakt, że internetowe księgarnie zajmują pierwsze miejsce w ogólnej liczbie wirtualnych sklepów⁶⁾. Stanowią one bowiem 22% wszystkich internetowych sklepów. Wysokie miejsce książki w rankingach wynika z dobrego dopasowania tego typu produktu do sprzedaży przez internet. Książka jest towarem nie psującym się, zwartym, o niezbyt wysokiej cenie i kosztach transportu. Większość księgarni prezentuje także spisy treści, opinie innych czytelników, a niekiedy nawet prezentuje określone części (rozdziały) *on-line*.

Kolejną kwestią metodologiczną związaną z badaniami było ustalenie liczby internetowych księgarni. W tym celu przeszukano internet pod kątem istnienia wiarygodnych danych na temat funkcjonujących księgarni *on-line*. Dalsze badania oparto na katalogu portalu Onet – rekord „Internetowe księgarnie”, który obejmował w sumie 302 internetowych sprzedawców książek, jak również liście księgarni internetowych zawierającej 136 pozycje⁷⁾. Dopiero połączenie tych dwóch list dało komplementarną panoramę rynku, co w dużej mierze wynikało z niedoskonałości katalogu (powody dotyczyły m.in. znajdowania na liście nie księgarni, a reklamy pojedynczych pozycji książkowych, zawieszenia działalności przez niektóre księgarnie, powtórzenia, funkcjonowania w kilku wypadkach jako „nakładka” na inną księgarnię itp.). Ostatecznie pozostało 210 podmiotów sprzedających wydawnictwa w internecie.

W wyniku obserwacji stwierdzono występowanie wszystkich najważniejszych systemów płatności, przy czym ich częstotliwość pojawiania się była różna. Najczęściej do zapłaty używane jest pobranie w momencie doręczenia przesyłki. Często znajdowały też zastosowanie przelew oraz karty kredytowe. Z drugiej strony, niezwykle rzadko pojawiał się taki typ płatności, jak wirtualna portmonetka czy predefiniowany przelew z banku internetowego. Popularność występowania poszczególnych sposobów płatności *on-line* przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Występowanie poszczególnych sposobów płatności *on-line* wśród internetowych sprzedawców książek i wydawnictw

Sposób płatności	Częstość występowania [liczba przypadków]	Częstość występowania [w %]
Pobranie przy odbiorze	203	96,7
Przelew bankowy	75	35,7
Karty kredytowe	53	25,2
Predefiniowany przelew z banku internetowego	11	5,2
Płatność za pośrednictwem poczty elektronicznej (PayU)	6	2,9
Wirtualna portmonetka	4	1,9
SMS Premium	1	0,5

Źródło: badania własne.



Jako ciekawostkę można podać fakt pojawienia się w jednym przypadku możliwości wykorzystania czeku jako środka płatności⁸⁾. Również w przypadku SMS Premium wydaje się, że jest on mało przydatny – ze względu na swoją niską maksymalną wartość – w stosunku do potrzeb branży księgarskiej.

Przeprowadzone badania pozwoliły też na przeanalizowanie liczby sposobów płatności funkcjonujących w omawianej branży. Informacje z tego zakresu przynosi tabela 3.

Tab. 3. Liczba sposobów płatności on-line stosowanych przez internetowe księgarnie

Liczba płatności	Częstość występowania [liczba przypadków]	Częstość występowania [w %]
1	114	54,3
2	59	28,1
3	24	11,4
4	12	5,7
5	0	0,0
6	1	0,5

Źródło: badania własne.

Dane zawarte w powyższej tabeli skłaniają do wniosku, że różnorodność stosowanych metod płatności nie jest najmocniejszą stroną badanych podmiotów. Dominuje jeden rodzaj płatności. Widać też wyraźną prawidłowość polegającą na malejącej liczbie księgarni umożliwiających klientowi wybór sposobu płatności. Cztery metody płatności oferuje jedynie 12 wirtualnych sprzedawców, zaś jako przysłowiowy wyjątek potwierdzający regułę można potraktować firmę wykorzystującą aż 6 sposobów płatności.

Podsumowanie

Przegląd występujących na polskim rynku form płatności on-line skłania do wniosku, że istnieje relatywnie duża i wystarczająca ich liczba. Doliczyć się można bowiem stosowania na gruncie polskim 12 rozwiązań. Nie oznacza to jednak, że wszystkie z nich charakteryzują się jednakową powszechnością występowania. Obok form bardzo popularnych, funkcjonują rozwiązania niszowe, które cechuje marginalne użycie. Do tej pierwszej grupy należy bez wątpienia pobranie przy odbiorze czy też przelew, natomiast do drugiej takie formy, jak wirtualna portmonetka. Taka struktura sposobów regulowania należności w internecie jest właściwa także dla innych krajów, wkraczających na drogę sprzedaży elektronicznej⁹⁾, co jeszcze raz potwierdza tezę o wstępnym etapie rozwoju e-commerce w naszym kraju.

Inną sprawą jest to, jak wirtualne sklepy wykorzystują dostępne opcje płatnicze. Przeprowadzone

wśród internetowych księgarni badania wskazują, że większość z nich proponuje jedną metodę płatności. Wydaje się, że jest to podejście nader skromne w zestawieniu z istniejącymi rozwiązaniami. Jednak z drugiej strony nie można popaść w przesadę. Jak pokazują bowiem przykłady liderów internetowej sprzedaży, do odniesienia sukcesu wystarczy zastosowanie kilku, ale za to najpopularniejszych sposobów zapłaty. Księgarnia Merlin.pl, na którą przypada 75% obrotów wirtualnych sprzedawców książek¹⁰⁾, wykorzystuje trzy formy płatności: pobranie, przelew oraz karta kredytowa. Podobnie wygląda sytuacja drugiego na liście podmiotu – księgarni Vivid.pl.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na różnicę między księgarnią *sensu stricto* a wydawnictwem sprzedającym w internecie ze względu na zastosowaną różnorodność form zapłaty. Widać dysproporcję w liczbie wdrożonych sposobów płatności, przy czym jest bardziej prawdopodobne, że księgarnia *sensu stricto* zastosuje większą liczbę wariantów zapłaty. Jest to zresztą zgodne z przewidywaniami, ponieważ księgarnia, jako podmiot pośredniczący w handlu, w większym stopniu skupić się musi na wartości dodanej z punktu widzenia klienta, podczas gdy dla wydawnictwa internet jest tylko kolejnym, niekiedy wcale nie najważniejszym kanałem dystrybucji.

dr Mirosław Moroz

Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego
we Wrocławiu

PRZYPISY

- 1) Obliczenia własne na podstawie: A. WOLSKI, *300 mln polskiego e-commerce*, 30.03.2004, <http://www.biznesnet.pl/a/7049>; Z. ZWIERZCHOWSKI, *Dwa razy więcej e-handlu*, „Rzeczpospolita” 2004, nr 10, 13.01.04.
- 2) Z. DOMASZEWICZ, *Internet – zakupy za pół miliarda*, „Gazeta Wyborcza”, 28.07.2004, wersja elektroniczna: <http://www.gazeta.pl/gospodarka/1,34912,2200726.html>
- 3) J. KAROLAK, *Karty na stół – czyli płatności w Internecie*, „Modern Marketing” 2001, nr 1.
- 4) *Polski e-handel B2C: mniej, ale lepiej*, „Internet” 2003, maj, nr 5, s. 14; *Rekordowy rok*, „Rzeczpospolita” 2004, nr 24, 29.01.04.
- 5) *Coraz częściej kupujemy przez Internet*, „Internet” 2004, kwiecień, nr 4, s. 10.
- 6) *Książki i wydawnictwa najczęściej oferowane przez sklepy internetowe*, portal rynku książki „Wirtualny wydawca”, 03.03.20, <http://wirtualnywydawca.pl/linki-20.03.03.1.htm>
- 7) Zob. <http://katalog.onet.pl/2779,0,1,kategoria.html> oraz <http://ilona.wlanet.pl/ksiegarnie/ksiegarnia.htm>
- 8) Czek miał być przesłany w kopercie na adres księgarni.
- 9) S. HAWK, *The Development of Russian e-commerce. The Case of Ozon*, „Management Decision” 2002, vol. 40, nr 7, s. 704–705; B. TRAVICA, *Diffusion of Electronic Commerce in Developing Countries: The Case of Costa Rica*, „Journal of Global Information Technology Management” 2002, vol. 5, nr 1, s. 10.
- 10) Ł. GOŁĘBIEWSKI, *Najwięksi zbierają żniwa*, „Rzeczpospolita”, 03.11.2003, http://www.merlin.com.pl/HTML/laurka/2003-11-03_rz.html.

Istota e-franchisingu oraz możliwości jego rozwoju w Polsce

Izabella Steinerowska-Streb

Franchising jako metoda prowadzenia działalności gospodarczej pojawił się na początku XX wieku. Pierwotnie był formą dystrybucji zainicjowaną przez zakłady Forda. Ewolucja tej formy kooperacji zaowocowała zróżnicowaniem form franchisingu (np. *master franchising*, *subfranchising*), jak również obszarów rynku, na którym występuje (produkcyjny, dystrybucyjny, usługowy itp.). W dobie popularyzacji sieci komputerowych, coraz wyraźniej zaobserwować można nowe kierunki rozwoju systemów franchisingowych, a w przypadku wykorzystania przez nie technologii informatycznych wręcz mówi się o e-franchisingu. Celem artykułu jest przybliżenie problematyki e-franchisingu, w szczególności franchisingu internetowego, jak również określenie możliwości rozwoju tej formy prowadzenia działalności w warunkach polskiej gospodarki.

Problematyka z zakresu franchisingu w e-biznesie nie była jak dotąd poruszana w polskim piśmiennictwie ekonomicznym, stąd istnieje konieczność zdefiniowania takich podstawowych pojęć, jak **e-franchising** i **franchising internetowy**. Wspólnym rdzeniem obu nazw jest termin „franchising”. Celem jest więc przytoczenie w tym miejscu krótkiej charakterystyki systemu franchisingowego. Istotą franchisingu jest odprzedanie przez właściciela produktu, procesu, usługi, znaku firmowego, prawa do rozporządzania produktem, procesem, marką, znakiem firmy tak, aby kupujący mógł prowadzić przedsiębiorstwo według pomysłu sprzedającego, z wykorzystaniem jego *know-how* oraz na bazie jego organizacji. Natomiast termin **e-franchising** odnosi się do przedsiębiorstw franchisingowych wykorzystujących technologie internetowe, przy czym zakres, w jakim je zastosowano, może być bardzo zróżnicowany, co zo-

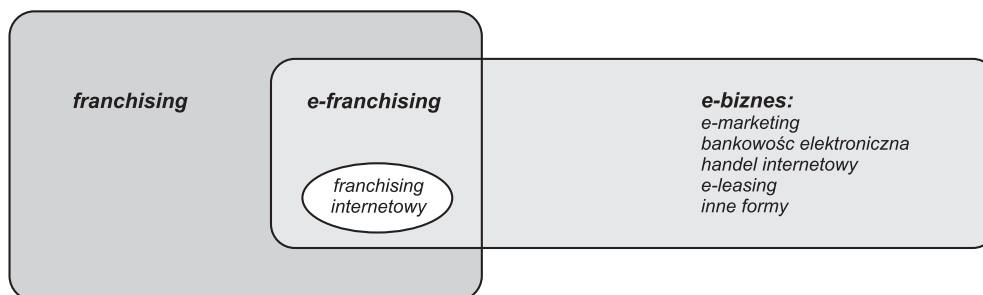
stanie omówione poniżej. **Franchising internetowy** jest pojęciem węższym od **e-franchisingu**, odnoszącym się do systemów, które nie posiadają tradycyjnych jednostek, są więc obecne jedynie w przestrzeni cybernetycznej (rysunek 1).

Sieci komputerowe znajdują zastosowanie w systemach franchisingowych na różnych płaszczyznach [1, 14, 15, 16]:

- wspomagają zarządzanie poprzez ułatwienie komunikacji pomiędzy franchisodawcą i franchisobiorcą, elektroniczne składanie zamówień, prowadzenie szkoleń, jak również stanowią medium dla tzw. podręcznika franchisingowego;
- umożliwiają szybką i efektywną analizę finansową poprzez tworzenie i przesyłanie raportów;
- służą do realizacji strategii marketingowych,
- organizacje franchisingowe mogą w końcu mieć formę typowego przedsiębiorstwa wirtualnego (franchising internetowy).

Istnieją zróżnicowane możliwości techniczne zastosowania sieci komputerowych funkcjonujących w e-franchisingu. Procesy, które ograniczają swoje oddziaływanie jedynie do uczestników organizacji, mogą być realizowane poprzez sieci wewnętrzne (intranet), w przypadku procesów B2B (*Business to Business*) realizację zadań umożliwiają sieci zewnętrzne (extranet). Natomiast bezpośrednia interakcja z klientem – B2C (*Business to Client*) jest możliwa dzięki ogólnodostępnej sieci internetowej. Statystyki wskazują, że internet jest najbardziej efektywną i popularną formą wykorzystywaną w e-biznesie (rysunek 2).

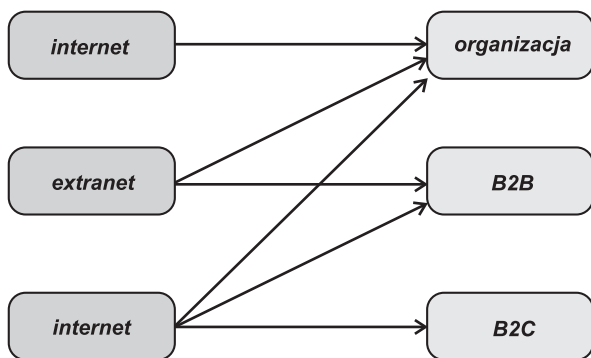
Możliwości implementacji strategii e-biznesowej w istniejących, tradycyjnych organizacjach franchisingowych w relacji B2C obejmują różne modele w zależności od roli, jaką w tej relacji stanowi franchisobior-



Rys. 1. Miejsce e-franchisingu w systemach franchisingowych i e-biznesie

Źródło: opracowanie własne.





Rys. 2. Możliwości wykorzystania sieci informatycznych w systemach e-franchisingowych

Źródło: opracowanie własne.

ca i franchisodawca. Według A. Terry [17] możliwe jest wyodrębnienie czterech podstawowych modeli:

- model 1 – wyłącznie franchisodawca prowadzi działalność B2C z całkowitym pominięciem franchisobiorców, przy czym w całości zatrzymuje wygenerowane w ten sposób zyski,
- model 2 – wyłącznie franchisodawca prowadzi działalność B2C, ale dzieli się uzyskanymi w ten sposób zyskami ze swoimi biorcami (tzw. *reverse royalty*),
- model 3 – franchisodawca prowadzi działalność B2C przy współdziałaniu biorców, np. w procesie składania zamówień,
- model 4 – franchisodawca zezwala franchisobiorcom na prowadzenie działalności B2C, przy czym sam nie bierze w tym udziału, ale pobiera od tak przeprowadzonych transakcji opłatę.

O ile w przypadku tradycyjnych organizacji franchisingowych, rozszerzających swoją ofertę o usługi internetowe typu B2C, najczęściej mamy do czynienia z modelem 2 i 3, to w przypadku typowego franchisingu internetowego zastosowanie znajdują bądź model 3 lub 4.

Prowadzenie firmy na zasadzie franchisingu w porównaniu z prowadzeniem indywidualnej firmy są ogólnie znane. Franchising poprzez prawo do użytkowania wspólnej marki pozwala na szybkie zdobycie rynku, redukuje koszty związane z badaniami nad produktem, jego reklamą, zmniejsza koszty dystrybucji, zapewnia wyłączność na danym terytorium itd. Decyzja o przystąpieniu do systemu franchisingowego pociąga za sobą jednak i niekorzystne następstwa, takie jak ograniczenie autonomii, opłaty wstępne czy podział zysku. Dychotomia skutków przystąpienia do systemu franchisingowego pogłębia się w przypadku wykorzystywania technologii komputerowych. Z jednej strony e-franchising umożliwia globalną dostępność, pozwala na ściślejszą współpracę dawców i biorców, dalszą redukcję kosztów oraz niemal natychmiastową reakcję na zmiany na rynku, z drugiej strony takie rozwiązania mogą być również źródłem konfliktów. Najwyraźniej kolizja interesów zaznacza się w przypadku e-franchisingu o charakterze B2C*e-commerce*, kiedy to paradoksalnie dochodzi do rywalizacji pomiędzy biorcami lub biorcami i dawcą o wspólnego klienta. Problem ten dotyczy również konfliktu w kanałach dystrybucyjnych oraz podziału zysków. Czy

istnieje więc możliwość stworzenia systemu internetowego franchisingu, w którym korzyści odnoszą zarówno dawca, jak i biorca? Spróbujmy odpowiedzieć na to pytanie na przykładach firm stosujących franchising internetowy.

Największą firmą, której działalność oparta jest na zasadach franchisingu internetowego jest **WSI Internet**. Łańcuch ten powstał w 1995 roku i aktualnie posiada 357 biorców w USA i 772 biorców poza Stanami Zjednoczonymi. Jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się łańcuchów franchisingowych. Firma oferuje usługi ułatwiające małym i średnim firmom prowadzenie działalności e-biznesowej. Obejmują one między innymi konsulting, marketing, szkolenia, opracowanie wzornictwa stron internetowych, ich rejestrację itp. Dawca dostarcza pakiet narzędzi służących temu celowi, markę i szkolenie, w zamian za pobieranie opłaty wstępnej i wartości od zysku [13]. Podobny charakter ma inny łańcuch franchisingu internetowego: **Cyber Growth Solutions** [3]. Ciekawą niszę na rynku e-biznesu wypełniła firma **Netspace**. Swoim franchisobiorcom dostarcza ona programy, takie jak Search Engine Promotion, Direct e-mail marketing, Strategic Online Activity. Dzięki nim biorcy zapewniają swoim klientom częste odwiedzanie ich stron internetowych poprzez wyświetlanie ich w popularnych wyszukiwarkach, wysyłanie reklam internetowych itp. Łańcuch ten posiada 85 biorców, z tego 65 w USA, przy czym franchisodawca nie prowadzi własnych jednostek [9]. Z kolei **EasyInternetcafe** oferuje biorcom tworzenie kawiarni internetowych, których zaletami są wygoda i niskie koszty. Punkty te są w pełni zautomatyzowane i nie wymagają zatrudnienia personelu. System ten posiada nie tylko jednostki biorców, ale także własne [4]. Przykładem franchisingu internetowego jest również firma **New Horizons**, będąca wirtualną szkołą obsługi komputerów [5].

Z przytoczonych przykładów wynika, że istnieją szerokie możliwości tworzenia systemów franchisingowych o charakterze przedsiębiorstw wirtualnych. Błędem byłoby jednak założenie, że są one sumą zalet wniesionych przez umowę franchisingową i e-biznes. Szanse i ograniczenia wynikające z tworzenia internetowych systemów franchisingowych wymagają dokładnej analizy zarówno ze strony dawców, jak i biorców decydujących się na uczestnictwo w wybranym systemie. Korzyści, jakie wynikają z tworzenia systemów franchisingu internetowego, obejmują łatwy dostęp do globalnego rynku, możliwość oferowania nowej jakości usług, redukcję kosztów, łatwość reagowania na potrzeby zmieniającego się rynku, ułatwienie i umocnienie współpracy pomiędzy biorcą i dawcą, która może odbywać się w czasie rzeczywistym. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę, że dawca franchisingu internetowego nie jest w stanie zapewnić wyłączności na określonym rynku swoim biorcom oraz fakt, że ta forma działalności jest zaadresowana do określonej grupy konsumentów. Ze strony biorcy uwzględnić również należy aspekty finansowe tworzenia jednostki franchisingowej. O ile część z omawianych przedsięwzięć można realizować wręcz w warunkach domowych, to jednak biorcy obciążeni są opłatami wstępnymi i lojalnościowymi. W tabeli przedstawiono zestawienie wad i zalet rozpoczęcia działalno-

Tab. Wady i zalety prowadzenia działalności w ramach przedsiębiorstwa indywidualnego, tradycyjnego systemu franchisingowego oraz franchisingu internetowego

	Przedsiębiorstwo indywidualne	Jednostka tradycyjnego franchisingu	Jednostka w systemie wykorzystującym e-commerce	Jednostka franchisingu internetowego
Prawo do używania uznanej marki	nie	tak	tak	tak
Szkolenia	nie	tak	tak	tak
Ochroną przed konkurencją	nie	tak	tak	nie
Sprawdzone know-how	nie	tak	tak	tak
Wspólne badania marketingowe	nie	tak	tak	tak
Wspólne badania nad rozwojem produktu	nie	tak	tak	tak
Opłata wstępna	nie	tak	tak	tak
Opłata od zysku	nie	tak	tak	tak
Indywidualność decyzji	tak	nie	nie	nie
Konflikt kanałów dystrybucji	nie	nie	tak	nie
Współzawodnictwo o klienta w obrębie firmy	nie	nie	nie	tak
Szybka odpowiedź na zmiany na rynku	nie	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

ści w ramach przedsiębiorstwa indywidualnego, tradycyjnego systemu franchisingowego oraz franchisingu internetowego.

Wiele łańcuchów franchisingowych w Polsce z powodzeniem stosuje sieci informatyczne jako codzienne narzędzie zarządzania, komunikacji czy też marketingu. Stale wzrastająca dostępność internetu sprzyja rozwojowi e-biznesu w Polsce, a zatem również franchisingowi internetowemu. Liczba internautów w ostatnich latach rośnie w Polsce w sposób logarytmiczny. O ile w 1999 roku było ich około 2 mln, to w roku 2003 było ich już ponad 6 mln! [8]. Typowe bariery rozwoju rynku internetowego w Polsce, jak dominacja TP SA jako dostawcy internetu, niewielka liczba alternatywnych dostawców oraz słaba jakość połączeń przy stosunkowo wysokich kosztach, w chwili obecnej mają coraz mniejsze znaczenie. Już w 2001 roku w Polsce tego typu usługi świadczyły 62 podmioty gospodarcze, aczkolwiek Telekomunikacja Polska miała 60% udziału w rynku usług ISP (*Internet Service Provider*), a Internet Partners oraz NASK 20% [11]. Dostęp do internetu dla klientów indywidualnych i mikrofirm w coraz większym stopniu zapewniają nowi operatorzy z własnymi numerami dostępowymi typu OnetKonekt, TlenDostęp czy też InteriaNet. Powszechny staje się również dostęp szerokopasmowy oparty na modemach kablowych (w ofercie TPSA znaleźć można usługę Neostrada), jak również bezprzewodowy (Formus Polska, Crowley Data Poland, ProFutura) [2], czy też z wykorzystaniem sieci energetycznych (Pattern Communications) [2]. Zapewnienie taniego, szerokopasmowego dostępu do internetu jest elementem przyjętego przez rząd w grudniu 2003 roku dokumentu *Strategia informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – ePolska na lata 2004–2006* [6].

Oprócz tak dynamicznie powiększającego się rynku konsumentów, osoby zainteresowane prowadzeniem e-biznesu w Polsce mogą liczyć dodatkowo na pomoc finansową. W ramach wsparcia małej i średniej przedsiębiorczości Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, wykorzystując Fundusz Phare 2000 i środki publiczne, ogłosiła Program Rozwoju Przedsiębiorstw Internetowych pozwalający na ubieganie się o dotacje na usługi doradcze i rozwój działalności

przedsiębiorstw opartych na komercyjnym wykorzystaniu internetu [10]. Ponadto firmy tego sektora bezpośrednio lub pośrednio mogą korzystać ze środków pomocowych w ramach programów operacyjnych: WKP – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, RZL – Rozwój Zasobów Ludzkich oraz ZPORR – Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego [7].

W chwili obecnej na rynku polskim nie działają jeszcze internetowe systemy franchisingowe, aczkolwiek w obliczu tak dynamicznych zmian w informatyzacji naszego społeczeństwa, jak również pojawiających się programów zachęcających do prowadzenia tego typu działalności gospodarczej, należy się spodziewać, że również w Polsce ta forma spotka się z zainteresowaniem przedsiębiorców.

dr Izabella Steinerowska-Streb

Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu

BIBLIOGRAFIA:

- [1] PAMECHA A., *Building a Digital Franchise Organization*, „Franchising World”, 2002; July/Aug: 10–11.
- [2] <http://www.cdp.com.pl/6701.dhtml>
- [3] <http://www.cgsportal.com>
- [4] <http://www.easyinternetcafe.com>
- [5] http://www.franchisedirect.com/directory/new_horizons.htm
- [6] http://www.informatyzacja.gov.pl/_d/strategia/strategia_informatyzacji_rzeczypospolitej_polskiej-epolska.pdf.pdf
- [7] <http://www.informatyzacja.gov.pl/pages/fundusze.html>
- [8] <http://www.modernmarketing.pl/index.php?pg=mm-s&msgnr=1512>
- [9] <http://www.netspace.info>
- [10] <http://www.parp.gov.pl/dotacjephare12.html>
- [11] <http://www.parp.gov.pl/wydaw/analizait.pdf>
- [12] <http://www.winter.pl/internet/w1071.html>
- [13] <http://www.wsicorporate.com>
- [14] SANDERS L., *Franchisee-franchiser Relationship in the Future*, „Franchising World” 2002; wrzesień, s. 23–24.
- [15] McLEAN H., *Meet the T-generation: Using Technology to Develop Your Franchise System*, „Franchising World” 2002; lipiec–sierpień, s. 16–17.
- [16] SCOTT N.R., *Web Enabled Franchises Rush to Adopt Internet's Efficient Management Potential*, „Franchising World” 2001; lipiec–sierpień, s. 14–16.
- [17] TERRY A., *Franchising, the Internet and the Emerging Issue of Encroachment*, październik 2000, 4th LAWASIA Business Law Conference, Singapore.

Andrzej K. Koźmiński

Zarządzanie w warunkach niepewności Podręcznik dla zaawansowanych

PWN, Warszawa 2004

Zmiany zachodzące w praktyce zarządzania prowokują wręcz praktyków do zadawania pytań o to, co ma do powiedzenia teoria. Praca Andrzeja K. Koźmińskiego jest próbą odpowiedzi na takie właśnie pytania. Jej treść prowokuje do pytań, refleksji, kwestionowania opinii i propozycji. Nie ma w niej recept ale są hipotezy, kierunki myślenia. Już sam układ książki odpowiada klasycznemu problemowi decyzyjnemu. Mamy bowiem przedstawienie sytuacji problemowej (rozdziały 1 i 2), sformułowany problem (rozdział 3) oraz hipotezy rozwiązań (rozdziały od 4 do 8). Każdy z rozdziałów spięty jest dwiema klamrami: rozpoczynającą rozdział krótką historią z praktyki oraz kończącą go rozmową trzech symbolicznych postaci. Rozmowy zachęcają do samodzielnych przemyśleń i dyskusji nad materiałem opisanym w rozdziale. Czytając je miałem jednak pewien niedosyt. Technokrata wydaje się miejscami słabo znać się na technologii, rzemieślnikowi daleko do mistrza w zawodzie, a artysta nie jest wystarczająco „odlotowy”. Taka jednak jest natura prezentowanej problematyki.

Rozdziały są bardzo skondensowane. Siłą takiego ujęcia jest uogólnienie i synteza, słabością – skróty myślowe. Autor niepotrzebnie ograniczał objętość książki, uznając być może, że skoro jest to podręcznik dla zaawansowanych, to powinni oni dać sobie radę z lekturą. Ja bym w to do końca nie wierzył. Szkoda ponadto, że nie ma listy lektur dodatkowych, rozszerzających problematykę omawianą w każdym z rozdziałów.

Rozdział pierwszy zawiera opis zjawisk tworzących „uogólnioną niepewność”. Najważniejszym z nich jest globalizacja, która teoretycznie powinna prowadzić do redukcji niepewności dzięki unifikacji działań. W praktyce jednak niepewność rośnie i towarzyszy jej kryzys przywództwa. Ponadto zachodzące w otoczeniu organizacji zmiany prowadzą do zjawisk traumatycznych. Podsumowaniem rozdziału jest konstatacja o słabości nauki zarządzania. Popyt na nowe produkty, możliwość korzystnej ich sprzedaży w skali globalnej powodują, że pomoc nauki w dawaniu sobie rady z niepewnością jest często iluzoryczna. Poszukuje się raczej nowych, atrakcyjniejszych lub tylko atrakcyjniej opakowanych produktów, niż odkrywczych idei. Warto jednak dodać – niekoniecznie usprawiedliwiając tym naukę – że miejscem tworzenia tych „konceptyck” (s. 32) są często nie ośrodki akademickie, ale

wielkie firmy konsultingowe, które muszą uczestniczyć w wyścigu nowych produktów. Z tego punktu widzenia różnica pomiędzy nową butelką Pepsi Coli „big łyk” a najnowszą wersją narzędzia analizy i kontroli realizacji strategii nie jest wielka: i jedno, i drugie jest towarem na wysoce konkurencyjnym rynku, a na dodatek atrakcyjność obu w miarę upływu czasu spada.

Rozdział drugi jest przeglądem problemów zarządzania związanych z uogólnioną niepewnością. Właściwie wszystkie klasyczne fundamenty sprawnego zarządzania zostają zakwestionowane. Logika rozważań jest prosta i konsekwentna. Pomysły i rozwiązania, które kiedyś służyły do sprawnego zarządzania w warunkach uogólnionej niepewności nie tylko przestają być skuteczne, ale zamieniają się w swoje przeciwieństwo: prowadzą do niesprawności i pojawiania się nowych problemów. Równocześnie pojawiające się nowe składniki rzeczywistości wymuszają poszukiwanie rozwiązań kolejnych problemów.

Ciekawa i myślę, że trafna jest hipoteza autora o elementach sieci. Mają nimi być „jednostki małe, oparte na bezpośrednim osobistym kontakcie i bezpośrednim materialnym zainteresowaniu wynikiem, coś w rodzaju małych przedsiębiorstw rodzinnych” (s. 42). Myślę, że to bardzo ciekawa perspektywa dla nauk o zarządzaniu. Uznanie podmiotowości i partnerstwa takich jednostek (ludzi, aktorów, dostawców) oraz zróżnicowania ich celów, interesów i motywacji może pozwolić zbadać i zrozumieć mechanizmy koordynacji działań w sieciach, a także racjonalności procesów decyzyjnych, odbiegających, jak sądzę, od prostych reguł działania człowieka ekonomicznego czy człowieka korporacji.

Autor opisuje dominującą w latach 90. koncepcję reinżynierii, wskazując na podstawowe niebezpieczeństwo, które nazywa obrazowo „anoreksją”. Myślę, że reinżynieria jest odpowiednikiem naukowego zarządzania z początku XX wieku. Co prawda dzisiaj nie chodzi o dostosowanie kształtu łopaty do przetrzucanego materiału, a metody pomiaru są daleko precyzyjniejsze, ale wiara w pomiar i prostą optymalizację pozostała taka sama. Taka sama pozostała także filozofia traktowania pracownika jako całkowicie wymiennalnego i przedmiotowego elementu organizacji. Taką tezę formułuje Koźmiński, który pokazuje, w jaki sposób reinżynieria, elastyczność reakcji oraz fuzje prowadzą do problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Najkrócej mówiąc, lojalność przestaje być cnotą. To z kolei wymaga rozbudowy systemów kontrolnych. Kolejny raz autor pokazuje, jak rozwiązanie jednego problemu tworzy kolejne. Firma „chuda i nieprzyjemna”, jak nazywano ją w literaturze, musi znaleźć rozwiązanie dylematu: konieczność przekazania w dół uprawnień decyzyjnych (bo tego wymaga rynek) – centralizacja i kontrola (bo nie mamy zaufania do „wolnych najmitów”).

Na koniec rozdziału drugiego zostawia autor zagadnienie dotyczące podwórka nauk zarządzania – szkół biznesu. Diagnoza autora: „szkoły biznesu kształcą dla przeszłości” jest zapewne trafna. W odniesieniu jednak do wielu krajów, w tym Polski, moim zdaniem nieco przedwcześnie. Otóż polskim organizacjom brakuje często „3P” – podstawowego porządku przed-

siębiorstwa. Zbyt często jeszcze nie liczy się rzetelnie kosztów, nie myśli się w kategoriach procesów, nie analizuje się otoczenia, nie robi się tego wszystkiego, co w firmach działających w krajach Triady jest naturalne. „Przeskakiwanie” etapów jest czasem możliwe, ale w zarządzaniu może być niebezpieczne. W moim rozumowaniu jest oczywiście pułapka – ci, którzy zostali z tyłu i będą próbowali doganiać naśladowując drogę czołówki (bez „przeskakiwania”), mogą stracić szansę na dogonienie, ponieważ wcześniej zostaną wyeliminowani z wyścigu...

W przeglądzie problemów zabrakło mi wątku informacyjnego. Tradycyjny hierarchiczny system informacyjny miał istotne ograniczenia: informacji było zazwyczaj za mało, były często spóźnione, trudno było manipulować wieloma zmiennymi, ale dopóki otoczenie było względnie stabilne, całość działała sprawnie.

Technologie informatyczne wydawały się być panaceum na rosnącą niepewność. Umożliwiły one niemal natychmiastowe dysponowanie informacjami o zdarzeniach w organizacji i otoczeniu w dowolnych przekrojach, bez przekłamań wynikających z agregacji oraz dokonywanie dowolnych analiz. Dzięki temu spadała niepewność i rosła racjonalność decyzji. Jednak pojawiło się zjawisko nadmiaru informacji, swistego terroru informatyków („system tego wymaga”) i konieczność ciągłego inwestowania w coraz to nowe maszyny i rozwiązania. Systemy stają się coraz większe, coraz droższe, coraz bardziej skomplikowane. Nie koniec jednak na tym. Najpoważniejszym skutkiem triumfu informatyki w zarządzaniu jest, jak sądzę, pozorne danie sobie rady z niepewnością. Analizując stojące przed firmą szanse i zagrożenia, przygotowując plany i zamierzenia, poszczególnym zdarzeniom przypisuje się – arbitralnie w gruncie rzeczy – prawdopodobieństwa, szacuje możliwą sprzedaż, określa roczne przyrosty (albo spadki) kosztów itd. itp. Jeśli trzeba, modyfikuje się trochę niektóre liczby, stosując mniej lub bardziej złożone modele (a przy pomocy komputera można to zrobić szybko), następnie na zarząd sporządza się atrakcyjną prezentację (oczywiście za pomocą komputera). Wszystko wydaje się proste, logiczne, uzasadnione, racjonalne. Zafascynowani i często nie rozumiejący technologii menedżerowie widzą w komputerze prawie anioła, zdolnego do rozwiązania wszelkich problemów ich organizacji, do chwili, gdy okazuje się, że ... system zawiódł.

Trzeci rozdział – *Wyzwania przełomu* – zawiera omówienie siedmiu problemów, których rozwiązanie jest warunkiem powodzenia organizacji przyszłości. Szczególne znaczenie przypisuje autor zmianom w stosunkach pracy pisząc, że „przekształcają się one w relacje kontraktowe, których najważniejszym przedmiotem jest wykorzystanie wiedzy, jaką dysponują «wolni najmici»” (s. 79). Z tej właśnie konstatacji wywieść można najważniejszy, jak sądzę, problem do rozwiązania: Jak uzyskać efekt potencjalizacji w warunkach płynnych struktur, sieci, braku tradycyjnej hierarchii i lojalności? Autor formułuje propozycje w rozdziale 6 i 7.

Kolejne rozdziały zawierają propozycje rozwiązania sformułowanych w rozdziale trzecim problemów wyzwań. Myślę, że z punktu widzenia czytelnika podręcznika lepiej byłoby, gdyby ich struktura dokładnie odzwierciedlała przedstawione w rozdziale trzecim

wyzwania. Właściwie każdy z rozdziałów można by przekształcić w osobną książkę. Umiejętność spojrzenia z lotu ptaka i uchwycenia najważniejszych kwestii i propozycji jest, moim zdaniem, najważniejszą cechą prezentowanych przez profesora Koźmińskiego rozważań. Autor osiągnął rzecz naprawdę trudną. Książka ma – z oczywistych względów – układ linearny. Problemy, z jakimi mają do czynienia współczesne organizacje, mają – co jest równie oczywiste – charakter nieliniowy. Kolejne rozdziały ułożone są więc jak kolejne fragmenty układanki, które jednak ząbają się ze sobą, a w wielu miejscach sugerują powrót do wcześniejszych rozważań.

Rozważania o tym, jak dać sobie radę z wyzwaniami uogólnionej niepewności, rozpoczyna rozdział poświęcony zarządzaniu wiedzą. Uznanie wiedzy za zasób strategiczny wydaje się oczywiste. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że „zasób strategiczny jest agregatem, czyli zbiorem nie uporządkowanych i nie powiązanych ze sobą elementów” (s. 96). Tymczasem „wiedza jest (...) zorganizowanym zasobem użytecznych informacji, które można porównać do dobrze zorganizowanego portfela aktywów” (s. 94). Propozycja autora (rys. 4.2) to wprowadzenie mechanizmu sprzężenia zwrotnego. Zarządzanie wiedzą jest odtwarzaniem, aktualizacją i pomnażaniem zasobu pierwotnego. To bardzo ciekawa koncepcja, warta rozwinięcia. Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga zmian w strukturach organizacyjnych, tworzenia struktur sieciowych. Omawiając tę problematykę autor dość płynnie przechodzi od rozważań o strukturze organizacyjnej (pojedynczej organizacji) do rozważań o strukturze (wielu) organizacji. Zasadnicza różnica polega jednak na możliwości panowania (zarówno formalnego, jak i nieformalnego) nad elementami takich struktur. To dobry przykład trudności związanych z formułowaniem odpowiedzi na określone w rozdziale trzecim wyzwania.

Na tle rozważań autora dotyczących zarządzania wiedzą oraz zarządzania dynamicznego można sformułować pewną hipotezę. Skoro świat jest „uogólnioną niepewnością”, to przewidywanie jest zawodne. Nie da się jednak działać w warunkach całkowitej niepewności. Wysiłki zarządzających zmierzają więc w kierunku poszukiwania swoistych „wysp stabilności”. Przykładem są stowarzyszenia dostawców stabilizujących (s. 114), wchodzenie w alianse oraz „ucieczka do przodu”, poszukiwanie rozwiązań, które, jeśli staną się standardem, to dają chwilową przynajmniej stabilność.

Rozdział piąty – *Zarządzanie dynamiczne* – zawiera odpowiedź na pytanie, jak zapewnić firmie niezbędną szybkość działania. Kanwą odpowiedzi jest koncepcja łańcucha wartości. Proponowana odpowiedź – nadążanie za migracjami wartości, posiadanie odpowiedniego systemu wytwarzania i marketingu jest koncepcyjnie prosta, ale bardzo trudna do praktycznej realizacji. Wymagania czasów uogólnionej niepewności wiążą się przede wszystkim z „dynamicznym dopasowaniem do siebie elementów łańcucha wartości firmy” (s. 137). Zabrakło mi w rozważaniach o wytwarzaniu w klasie światowej oraz globalnym marketingu wątku masowej kustomizacji i działania w tzw. czasie rzeczywistym opartego na sprzężeniu zwrotnym



z klientem. Doświadczenia telefonii komórkowej, usług finansowych, ubezpieczeń, a także aukcji internetowych wskazują, że indywidualizacja produktów, często związana z samoobsługą, jest jednym z najważniejszych kierunków poszukiwania przewagi konkurencyjnej.

Sądzę, że szósty i siódmy rozdział – *Budowa potencjału społecznego* oraz *Przedsiębiorczość* – to dwa kluczowe rozdziały całej książki, ze względu na znaczenie dla wyzwań przełomu oraz dlatego, że właśnie tu formułowane są najciekawsze, moim zdaniem, propozycje. Rozważania o budowie potencjału społecznego rozpoczyna autor od zaufania jako podstawy budowy przewagi konkurencyjnej opartej na elastyczności i szybkości reakcji, budowy organizacji, w której podstawą są zespoły i sieci. Myślę, że sprawne tworzenie zespołów z „nie-pracowników” – „wolnych najmitów”, dostawców i różnorodnych partnerów – będzie jedną z ważnych kwestii silnie różnicujących organizacje dobrze i gorzej zarządzane. Zespół może być również bardzo ciekawą jednostką analizy dla badaczy, ponieważ wypełnia lukę pomiędzy analizą działań jednostek i stanowisk a analizą działań tradycyjnych elementów struktury organizacyjnej. Propozycje autora dotyczące zaufania uzupełniłbym o wątek budowy zaufania za pomocą kontraktów z „nie-pracownikami”, o budowanie reputacji w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Dzięki temu można zwiększyć szanse na pozyskanie najlepszych „najmitów” i obniżyć koszty transakcyjne.

Przywództwo jest dla autora źródłowym zasobem organizacyjnym. Warto zwrócić uwagę, że organizacja tylko w ograniczonym zakresie może go kształtować. Na tym, jak sądzę, polega zasadniczy problem współczesnych organizacji, o którym pisze Koźmiński. Z jednej strony mamy do czynienia z kryzysem przywództwa, kryzysem wartości, z drugiej – z koniecznością przywództwa silnego, transformacyjnego. Nie bardzo wiadomo, skąd wziąć tych niezbędnych przywódców. Autor powołuje się na jeden z najlepiej opisanych przykładów: Jack Welch z General Electric. Kłopot polega na tym, że to jeden z niewielu przykładów, a do tego dotyczący ogromnej korporacji. Bardzo

wiele wątków, rozważań i przykładów w książce zaczerpniętych jest z organizacji zagranicznych, przede wszystkim amerykańskich. Otóż – wystraszając się, aby móc uwypuklić problem – podręcznik prof. Koźmińskiego nie jest dla naszych menedżerów. Myślę, że wielu menedżerów w Polsce chciałoby mieć problemy, o jakich pisze autor.

Wróćmy jednak do wątku poszukiwania przywódców. W rozdziale siódmym – *Przedsiębiorczość* – właśnie przedsiębiorcy traktowani są jako podstawowi aktorzy na scenie uogólnionej niepewności, a wśród nich przedsiębiorcy wewnętrzni (korporacyjni). Mogą być oni przywódcami, jakich te firmy potrzebują. Trzeba jednak pamiętać, że przynajmniej dotychczas sukces firm, które zbliżają się do modelu organizacji przedsiębiorczej (s. 168), wiązał się z działaniem poza, a często przeciw wielkim korporacjom. Te z firm, które wyrosły na korporacje – chociażby Microsoft – mają ogromne problemy z zachowaniem cech, które sprzyjały sukcesowi. Przekształcenie organizacji biurokratycznej w przedsiębiorczą to jeden z najbardziej fascynujących procesów współczesnej rzeczywistości gospodarczej. W rozdziale tym nie ma niestety recepty, jak to zrobić.

Ostatni rozdział poświęcony jest zarządzaniu międzykulturowemu. Historia klęski fuzji Chryslera i Daimlera jest dobitnym dowodem, jak ważna jest to problematyka. Autor przedstawia rolę kultur w zarządzaniu, wychodząc poza popularną od lat problematykę kultury organizacyjnej. Wielokulturowość jest nieuchronną konsekwencją zjawisk opisywanych w całej właściwie książce. Koncepcja zarządzania międzykulturowego, opartego przede wszystkim na współpracy kulturowej wydaje się być rozwiązaniem dobrze wpisującym się w potrzeby organizacji uogólnionej niepewności.

Podsumowując jedna konkluzja jest moim zdaniem oczywista: to bardzo ciekawa i bardzo dobra książka, która może i powinna stać się lekturą nie tylko dla menedżerów.

dr hab. Robert A. Rządca
Uniwersytet Warszawski
WSPiZ im. Leona Koźmińskiego

Krzysztof Janasz

Ryzyko kredytowe w systemie bankowym

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 297.

Podstawową, aktywną funkcją bankowości komercyjnej jest prowadzenie działalności kredytowej i osiągnięcie z niej odpowiednich zysków. Metody szacowania **ryzyka kredytowego** zajmują specjalne miejsce w systemie ekonomiczno-finansowym. Nie sposób

wyobrazić sobie funkcjonowania życia gospodarczego bez stabilnego systemu bankowego. Zdolność kredytowa banków i związane z nią ograniczenie ryzyka kredytowego mogą funkcjonować na zasadzie zaufania. Podważenie tej zasady, jej nieprzestrzeganie z łatwo-

ścią może doprowadzić do zwiększania ryzyka kredytowego, a tym samym grozić destabilizacją całego systemu bankowego i poszczególnych banków. System bankowy, banki odgrywają ważną funkcję w kreacji pieniądza. Stąd pojawiła się niekwestionowana konieczność monitoringu (kontroli) nad zasadami ograniczania ryzyka kredytowego w polskim systemie bankowym (banków).

Przedmiotem pracy podjętej przez autora jest identyfikacja ryzyka kredytowego, które należy do najważniejszych i najtrudniejszych do rozwiązania problemów w działalności banków komercyjnych, jego analiza oraz zbadanie czynników determinujących jego strukturę, wielkość i zakres w systemie bankowym.

Chcąc efektywnie i skutecznie podejmować decyzje związane z kredytowaniem oraz ograniczaniem ryzyka kredytowego w sektorze bankowym w Polsce, należy umiejętnie korzystać z istniejących już metod, które są permanentnie udoskonalane, nie zapominając jednocześnie o ich przesłankach teoretycznych.

Podstawową hipotezę badawczą pracy można sformułować do konstatacji, że w warunkach transformującej się gospodarki rynkowej w systemie bankowym funkcjonują z reguły ograniczenia kredytowe (budżetowe) *ex ante*. W każdym rzeczywistym systemie ekonomiczno-finansowym pojawiają się jednak zjawiska zmniejszające ostrość ograniczenia kredytowego, co powoduje łagodzenie określonych warunków. Łagodzenie tych ograniczeń nie powinno przekraczać jednak pewnych granic, bowiem przekształca się wówczas z ograniczenia *ex ante* w ograniczenia *ex post*.

Z kolei banki komercyjne, aby podjąć trafne decyzje kredytowe, które nierzadko decydują o losach przedsiębiorstw, a także o nich samych, muszą dokładnie badać zdolność kredytową danej firmy oraz właściwie oszacować ryzyko kredytowe. Dlatego istnieje stała potrzeba doskonalenia istniejących metod oraz poszukiwania coraz to nowych rozwiązań w tej dziedzinie ułatwiających podejmowanie właściwych decyzji przez banki (s. 13–14).

Z podstawowej hipotezy badawczej wyprowadzono wiele twierdzeń szczegółowych:

- banki stają przed wyborem metod i technik, dzięki którym – stwierdzając zdolność kredytową potencjalnego kredytobiorcy, dbają o własny interes, a jednocześnie przyczyniają się do bezpieczeństwa całego systemu bankowego;
- podejmowanie decyzji kredytowych wymaga odpowiedniego podejścia do oceny działalności gospodarczej danego podmiotu;
- konieczność rozpoznania ryzyka kredytowego nie pozostaje kwestią swobodnego wyboru, jednak bankom pozostawiono swobodę w doborze instrumentarium, za pomocą którego ryzyko można badać;
- ograniczanie ryzyka kredytowego wymaga stałych ocen wypłacalności danego przedsiębiorstwa oraz prawdopodobieństwa jego utraty, z tych względów istnieje potrzeba stałego monitorowania przyznanego kredytu oraz danej firmy;
- zasadne jest stałe doskonalenie istniejących już metod badania ryzyka kredytowego oraz poszukiwanie nowych, dotyczących całego systemu bankowego.

Weryfikacja podstawowej hipotezy polegała na podaniu szczegółowej analizie metod szacowania ryzyka kredytowego, oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstw w dwóch bankach komercyjnych (wartość udzielanych kredytów dla osób prawnych sięga 50%, co czyni je próbą reprezentatywną). W pracy poddano dokładnej analizie i ocenie stopień ryzyka kredytowego i zdolności kredytowej 30 przedsiębiorstw reprezentujących trzy sekcje PKD, tj. budowlaną, handlową i elektromaszynową. Okres badawczy obejmował lata 2000–2002.

Zakres rzeczowy badań jest więc taki, że wnioski i konkluzje formułowane na tej podstawie mogą mieć i w gruncie rzeczy mają charakter uogólniający, który odnieść można do całego systemu bankowego w Polsce. Przyjętemu celowi pracy odpowiada jej układ tematyczny, na który złożyło się sześć rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcony został podstawowym pojęciom z zakresu ryzyka jako całości oraz poszczególnych jego elementów ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka kredytowego.

W drugim rozdziale podjęto próbę przedstawienia elementarnych czynników wpływających na aspekty regulacyjne i prawne oceny ryzyka kredytowego w systemie bankowym w Polsce z uwzględnieniem nowych propozycji formułowanych przez odpowiednie gremia i instytucje zagraniczne.

Rozdział trzeci ma charakter metodologiczny. Zaprezentowane w nim zostały główne metody ograniczania ryzyka kredytowego stosowane w całym systemie bankowym, łącznie z zastosowaną w badaniach empirycznych metodą punktowo-ratingową.

Podstawową częścią czwartego i piątego rozdziału są badania empiryczne przeprowadzone w dwóch polskich bankach komercyjnych, odznaczających się największym stopniem udzielanych kredytów dla podmiotów korporacyjnych w systemie bankowym, przez co adekwatnie reprezentujących sektor bankowy w Polsce. Badania te zostały przeprowadzone na podstawie danych faktograficznych zebranych dla okresu badawczego 2000–2002. Z uwagi na fakt braku zgody na ujawnienie nazw tych banków oraz nazw badanych przedsiębiorstw, wprowadzono symboliczne oznaczenie zarówno dla banków, jak i przedsiębiorstw.

W rozdziale szóstym pracy dokonana została próba analizy i porównania metod stosowanych przez banki i ich wpływ na wynik i klasyfikację badanych firm. Zaprezentowano także kształt portfeli kredytowych banków, których metody oceny kredytowej zostały wykorzystane w niniejszej pracy. Ich wielkość, struktura i jakość pośrednio odzwierciedlają ocenę stosowanych metod ograniczania ryzyka kredytowego, co stanowi pewną nowość w podejściu do tego ryzyka.

Praca została przygotowana na podstawie bogatej literatury przedmiotu badań, która obejmowała w sumie 208 pozycji, z tego ponad 30% to literatura zagraniczna.

Sądy formułowane przez autora opierają się przede wszystkim na głębokich studiach literaturowych i prowadzonych badaniach empirycznych, przy których wykorzystano metody oceny ryzyka kredytowego występujące w sektorze bankowym w Polsce, jak i na

świecie. Metody te obejmują zarówno analizy ilościowe, jak i jakościowe dotyczące badanych podmiotów gospodarczych. Praca posiada walory poznawcze i porządkujące. Wiele z podanych sądów autor wzbogacił o wyniki własnych przemyśleń. Jednocześnie w pracy sformułowano interesujące hipotezy, wnioski i postulaty badawcze. Przeprowadzone badania empiryczne i analiza teoretyczna pozwoliły autorowi wyprowadzić wiele wartościowych stwierdzeń poznawczych, które powiększają naszą wiedzę o metodach oceny ryzyka kredytowego stosowanych w systemie bankowym w Polsce oraz o czynnikach, które wpływają na poziom i zakres tegoż ryzyka w działalności banków.

W moim przekonaniu oryginalność pracy Krzysztofa Janasza polega na:

- określeniu i empirycznym potwierdzeniu wzorców służących do określenia ryzyka kredytowego w systemie bankowym;
- scharakteryzowaniu metod szacowania ryzyka kredytowego i oceny zdolności kredytowej kredytobiorców oraz uzasadnieniu wyboru metody punktowo-ratingowej do zastosowania w przeprowadzonym przez autora badaniu. Wybór tych metod słusznie argumentowany jest: ◆ po pierwsze, zakresem i powszechnością ich stosowania w bankowości, ◆ po drugie, zakumulowanym zasobem doświadczeń, który pozwolił ustalić ich mocne i słabe strony, ◆ po trzecie, możliwością formułowania postulatów co do kierunków do-

skonalenia metod oceny ryzyka kredytowego w sektorze bankowym;

- próbie odniesienia analizowanych metod badania ryzyka pojedynczego kredytu do struktury i jakości portfela kredytowego banków.

Podsumowując pragnę stwierdzić, że postawione zadania badawcze zostały dobrze zrealizowane. Praca stanowi kompleksowe opracowanie zawierające podbudowaną teoretycznie i analitycznie koncepcję metod badania, szacowania i oceny ryzyka kredytowego w systemie bankowym.

Posiadając pewne cechy nowatorskie (określenie i empiryczne potwierdzenie wzorców określających ryzyko kredytowe w bankach, ocenę występujących w sektorze bankowym metod szacowania ryzyka kredytowego oraz analizę ryzyka portfela kredytowego banku) oraz praktyczną użyteczność, praca stanowi – w moim przekonaniu – wartościowy dorobek naukowy autora.

Uważam, że pracę można polecić jako interesującą i dojrzałą lekturę dla pracowników naukowych, wykładowców, praktyków życia gospodarczego, a także studentów zajmujących się problematyką ryzyka kredytowego w systemie bankowym, w dziedzinie teorii, jak i praktyki.

prof. zw. dr hab. Edward Urbańczyk
Uniwersytet Szczeciński

KONFERENCJE

W dniach 13–15 maja 2004 roku w Kazimierzu Dolnym nad Wisłą odbyła się konferencja naukowa pt: „**Zarządzanie procesowe – koncepcje, instrumenty, zastosowanie**”. Organizatorem konferencji była **Katedra Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie**, która już po raz kolejny zaprosiła do Kazimierza naukowców i praktyków z całej Polski, aby podyskutować na aktualne tematy z zakresu zarządzania. W tym roku wybór padł na zarządzanie procesowe, które rozumie się jako różne koncepcje i metody zarządzania stawiające na pierwszym miejscu koordynację procesów organizacji, a tym samym jej sprawność w zaspokajaniu potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

W tegorocznej konferencji wzięło udział ponad 150 przedstawicieli niemal wszystkich ośrodków akademickich w Polsce oraz pracowników przedsiębiorstw stosujących w praktyce zarządzanie procesowe. Duże zainteresowanie tą tematyką zaowocowało blisko 900-stronicową pozycją książkową ***Podejście procesowe w zarządzaniu***^{*)}, która stanowi niejako obecny, całościowy obraz wiedzy środowiska na temat zarządzania procesowego.

Konferencja podzielona została na trzy sesje plenarne. Pierwsza sesja poświęcona była ogólnym rozważaniom teoretycznym na temat zarządzania procesowego: historii podejścia, alternatywy dla podejścia

funkcjonalnego, możliwości zastosowania w przedsiębiorstwie obu podejść.

Druga sesja plenarna dotyczyła praktycznego zastosowania zarządzania procesowego, w trakcie której przedstawiciele przedsiębiorstw omawiali swoje doświadczenia w stosowaniu zarządzania procesowego. Duże zainteresowanie wzbudziło wystąpienie prezesa spółki IDS Scheer Polska Sp. z o.o., który przedstawił filozofię zarządzania procesowego propagowaną przez propagatora tego podejścia prof. A-W. Scheera.

Trzecia sesja koncentrowała się na problemach wdrażania zarządzania procesowego oraz metodach i technikach wspomagających zarządzanie procesowe.

Duża liczba uczestników konferencji, burzliwe dyskusje w trakcie obrad oraz pozytywne głosy pokonferencyjne potwierdziły trafność wyboru tematu konferencji. Sygnały te pokazały, że dotychczas nie wszystko zostało powiedziane na temat zarządzania procesowego. Dla wielu uczestników dopiero rozmowy w trakcie konferencji wyjaśniły pewne wątpliwości i niejasności związane z podejściem procesowym. Dla innych stały się one bodźcem do dalszych poszukiwań badawczych.

opr. Sylwester Gregorczyk

^{*)} *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.