

- Nadzór korporacyjny – kodeksy dobrych praktyk – Jan Jeżak 3
- Spojrzenie na organizację i jej kulturę – Halina Füchsel 8
- Klasyfikacja ryzyka w zarządzaniu według Andreasa Klinkego i Ortwina Renna – Oleg Kapliński 13
- Rola małych i średnich przedsiębiorstw w restrukturyzacji i integracji polskiej gospodarki z Unią Europejską – Andrzej Limański 18
- Konkurencyjność polskich firm lotniczych w warunkach globalizacji przemysłu lotniczego – Bogdan Ostrowski 21

FINANSE

- Szacowanie wartości aktywów i pasywów spółki a modele wyceny opcji (I) – Jerzy Gajdka 24

PŁACE

- Paradoksy zarządzania wynagrodzeniami – Grażyna Gruszczyńska-Malec 29

MARKETING

- Nowoczesne techniki informatyczne wspierające działania marketingowe – Agnieszka Baruk 32

KONFERENCJE 35

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 37

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Obudzić w sobie pasję do pracy – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 41

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 5 (748) 2002

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

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

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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

Korespondenci:

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

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

Na odwrócić 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 2002 r.:

- kwartalna – 42 zł,
- półroczna – 84 zł,
- całoroczna – 168 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na III kw. 2002 r. wynosi 42 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują: a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

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

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

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.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.

Jan Jeżak

Nadzór korporacyjny – kodeksy dobrych praktyk

Nadzór korporacyjny – treść pojęcia

Nadzór nad działalnością spółki to pewien układ organizacyjny, poprzez który spółka służy interesom swoich właścicieli. Potrzeba takiego układu wynika z charakteru współczesnych spółek akcyjnych, których cechą charakterystyczną jest rozdzielenie własności i zarządzania. Pojęcie nadzoru właścicielskiego w warunkach polskich jest odnoszone w pierwszym rzędzie do sfery prawnej, tj. określenia kompetencji organów spółki: walnego zgromadzenia akcjonariuszy, rady nadzorczej i zarządu oraz sprecyzowania wzajemnych relacji pomiędzy tymi organami.

Termin nadzór właścicielski bywa niekiedy utożsamiany z popularnym obecnie pojęciem „corporate governance”. Tymczasem zachodnia literatura wskazuje na znacznie szerszą treść tego pojęcia. Np. dwaj często cytowani autorzy: A. Shleifer i R. W. Vishny definiują *corporate governance* jako zestaw mechanizmów przekładających sygnały z rynków produktów oraz rynków zaopatrzeniowych na odpowiednie zachowania firmy¹⁾. Definicja ta zawiera dwa istotne elementy, a mianowicie sygnały pochodzące z otoczenia firmy oraz struktury kontrolne wewnątrz firmy nadzorujące realizację decyzji opartych na tych sygnałach.

Spśród wielu innych ujęć na uwagę zasługuje określenie zamieszczone w preambule do „Zasad nadzoru korporacyjnego OECD”, które precyzuje, że *corporate governance* oznacza sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami i innymi grupami zainteresowanymi działaniem spółki. *Corporate governance* obejmuje również strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki śledzenia rezultatów²⁾.

Przytoczone określenia nie pozostawiają wątpliwości, że teoria *corporate governance* nie ogranicza się jedynie do analizy tradycyjnej relacji właściciel – zarządzający czy też pryncypał – agent. Interesuje ją bowiem także rola innych grup interesów, tzw. *stakeholders*, w prowadzeniu spółki (wierzyciele, pracownicy, klienci, dostawcy, społeczność lokalna).

Ponadto do zakresu jej zainteresowań należą tzw. zewnętrzne mechanizmy kontroli działalności spółek, tj. rynek finansowy, rynek kontroli przedsiębiorstw (procesy fuzji i przejęć), rynek talentów menedżerskich.

Termin „nadzór właścicielski” nie jest zatem odpowiednikiem pojęcia *corporate governance*. Pojęcie to nie ma zresztą dobrego odpowiednika w języku polskim i należy je tłumaczyć bardziej jako „nadzór korporacyjny” lub „władztwo korporacyjne”, co czyni zresztą od niedawna większość polskich autorów. Ter-

min „nadzór korporacyjny” stosujemy również w niniejszych rozważaniach.

W toczącej się od wielu lat szerokiej ogólnościowej dyskusji, głównie wśród finansistów oraz pracowników, na temat jakości sprawowania władztwa korporacyjnego coraz wyraźniejsze staje się przekonanie, że **skoro nie można uniknąć klasycznego problemu agencji, a konkurencja i rynek nie są na tyle doskonałymi regulatorami decyzji zarządzających, aby zapewnić odpowiedni priorytet interesom inwestorów, to rolę tę muszą wziąć na siebie systemy corporate governance**. Problem w tym, że systemy te są również dalekie od doskonałości. Świadczą o tym nadużycia finansowe, jakie miały miejsce w I połowie lat 90. XX wieku w wielu znanych firmach europejskich (np. Bremen Vulkan i Metallgesellschaft w Niemczech, Bonesto i Seat w Hiszpanii, Ferruzzi we Włoszech), a w ostatnich latach zaskakująca upadłość wielkiego amerykańskiego koncernu energetycznego Enron, fakt szokujący nie tylko dla pracowników tej firmy, ale także dla jej licznych akcjonariuszy. Zaskoczeni inwestorzy spostrzegają, że coraz bardziej rozbudowanym rozwiązaniem prawnym, mającym chronić ich interesy, menedżerowie spółek oraz właściciele tzw. strategicznych pakietów akcji przeciwstawiają coraz bardziej wyrafinowane metody forsowania swych egoistycznych interesów, co gorsza najczęściej pozostające w zgodzie z literą prawa.

Na tym tle zarówno w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych, a praktycznie we wszystkich rozwiniętych gospodarczo krajach (Japonia, Korea Płd., Australia) daje się zauważyć silną presję na zmiany w obowiązujących systemach nadzoru korporacyjnego. Nie chodzi jedynie o doskonalenie obowiązujących rozwiązań prawnych, lecz także o tworzenie tzw. **kodeksów dobrych praktyk corporate governance**, stanowiących swego rodzaju wzorzec etyczny oraz kulturowy.

Kodeksy dobrych praktyk korporacyjnych na świecie i w Polsce

Za początek ruchu *corporate governance* na świecie można uznać raport brytyjski przygotowany przez komisję pracującą pod przewodnictwem Adriana Cadbury’ego, a powołaną przez tamtejszy rząd po samobójstwie Roberta Maxwella, któremu udowodniono nielegalne wykorzystywanie pieniędzy spółki oraz pieniędzy inwestorów, w tym przypadku funduszy emerytalnych. W roku 1992 komisja ta, nazywana Komisją Cadbury’ego, przedstawiła raport mający na celu wyeliminowanie najbardziej rażących praktyk menedżerskich polegających na

wykorzystywaniu swojej pozycji i działaniu na szkodę akcjonariuszy. W raporcie znalazły się m. in. następujące zalecenia³⁾:

- podział odpowiedzialności w ramach grupy tzw. dyrektorów wykonawczych powinien zostać wyraźnie określony;
- w skład każdej rady dyrektorów powinna wchodzić odpowiednia liczba tzw. dyrektorów niewykonawczych;
- kontrakty menedżerskie powinny być zawierane na okres nie dłuższy niż 3 lata;
- w spółkach należy utworzyć komisje rewizyjne, w których skład powinno wchodzić co najmniej trzech dyrektorów niewykonawczych;
- wszystkie spółki powinny określić w raporcie rocznym, czy ich działalność jest zgodna (lub niezgodna) z tymi zaleceniami.

Rozwinięciem raportu Cadbury'ego były raporty Greenbury'ego (1995), Hampela (1997) oraz ich synteza tzw. Combined Code (1998), który stanowi obecnie integralną część warunków notowania na Giełdzie Londyńskiej (LSE).

Za przykładem brytyjskim poszły wkrótce inne kraje angielskojęzyczne. Określone zasady i rekomendacje opracowują amerykańscy prawnicy (1992)⁴⁾, eksperci rządowi i pozarządowi skupieni wokół „okrągłego stołu gospodarczego” (The Business Roundtable, 1997)⁵⁾ oraz stowarzyszenie inwestorów instytucjonalnych (Council of Institutional Investors, 1998)⁶⁾. Swoje zasady *corporate governance* precyzują i publikują także niektóre znane firmy amerykańskie, jak np. General Motors (1994, 1995, 1997)⁷⁾ oraz kalifornijski fundusz emerytalny CalPERS (1998)⁸⁾. Kolejne tego typu opracowania powstają w Irlandii (1991, 1993)⁹⁾, Kanadzie (Deby Report, 1994)¹⁰⁾ oraz Australii (Bosh Report, 1995)¹¹⁾.

Narodowe kodeksy dobrych praktyk (*best practices*) pojawiają się również w większości krajów Europy kontynentalnej. I tak z inicjatywy francuskich stowarzyszeń przedsiębiorców powstaje raport Vienot (1995)¹²⁾, w Holandii pod auspicjami Giełdy w Amsterdamie raport Petersa (1997)¹³⁾, a w Belgii dwa niezależne raporty opracowane z inicjatywy Giełdy w Brukseli (Cardon Report, 1998)¹⁴⁾ oraz federacji belgijskich spółek (1998)¹⁵⁾. W Niemczech w 1998 r. weszły w życie ustawy o przejrzystości i kontroli przedsiębiorstw (tzw. KonTraG), a tamtejsze stowarzyszenie czołowych akcjonariuszy opublikowało w 1998 r. specjalne wytyczne mające zapewnić lepszą ochronę interesów prywatnych inwestorów¹⁶⁾. Kilka lat wcześniej podobne zalecenia zostały sformułowane przez Szwedzką Akademię Dyrektorów – Region Zachodni (1994)¹⁷⁾. Z kolei we Włoszech powołano tzw. Komisję Draghiego, której raport doprowadził do przyjęcia zasad dobrej praktyki korporacyjnej (Testo Unico, 1998), a rząd hiszpański był zleceniodawcą raportu Olivencii (1998). Takie zasady opracowane zostały również przez odpowiednie organy rządowe nadzorujące rynek kapitałowy w Grecji oraz Portugalii.

Z krajów pozaeuropejskich na uwagę zasługują jeszcze inicjatywy tworzenia dobrych praktyk korporacyjnych w Japonii – „pilne” rekomendacje japońskiej federacji organizacji przemysłowych (Keidanren, 1997)¹⁸⁾ oraz tamtejszego Forum Corporate Governan-

ce (1998)¹⁹⁾. Podobne opracowanie powstało przy wsparciu Giełdy w Hongkongu²⁰⁾.

Zbliżone w swoim charakterze opracowania powstały również w Indiach (1998)²¹⁾, RPA (King Report, 1997)²²⁾ oraz w Brazylii (1997)²³⁾.

Obok kodeksów narodowych powstają także zalecenia tworzone przez organizacje międzynarodowe. Np. Centrum Studiów Polityki Europejskiej (CEPS) opublikowało w 1995 r. raport na temat stanu *corporate governance* w państwach Unii Europejskiej, w którym zawarto również wiele wytycznych dla spółek europejskich. Jednym z najbardziej znanych w Europie kodeksów dobrej praktyki są zalecenia Europejskiego Stowarzyszenia Dealerów Papierów Wartościowych (EASD)²⁴⁾. W celu prowadzenia szerszych badań powołano też międzynarodową sieć badawczą pn. European Corporate Governance Network z centrum w Brukseli, która prowadzi na zlecenie Unii Europejskiej studia nad strukturami własności i kontroli w firmach europejskich.

Problematyką *corporate governance* interesuje się od wielu lat Bank Światowy oraz Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). W 1999 r. Rada Ministerialna OECD zaaprobowwała dokument pt. „Zasady nadzoru korporacyjnego”, opracowany przez Specjalną Grupę Roboczą. Zasady te nie mają wprawdzie charakteru wiążącego, ale mogą i – jak należy sądzić – powinny stanowić określone ramy dla ustawodawstwa i spółek akcyjnych państw członkowskich przy tworzeniu struktur zarządzania (Polska jest członkiem OECD od 22 listopada 1996 r.).

Ogólnoświatowy ruch *corporate governance* wzbudza duże zainteresowanie także w krajach, które rozpoczęły budowę gospodarki rynkowej stosunkowo niedawno, czyli w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Zainteresowanie to jest również widoczne w Polsce, szczególnie w ostatnich trzech latach. Z inicjatywy Instytutu Rozwoju Biznesu – Centrum Prywatyzacji w Warszawie oraz Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych od 2000 r. odbywają się ogólnopolskie konferencje na temat problemów *corporate governance* w polskich spółkach akcyjnych, publicznych i niepublicznych. Jednym z rezultatów tych konferencji jest zorganizowanie Forum Corporate Governance. Forum powołało z kolei Komitet Dobrych Praktyk, który opracował i przyjął w marcu 2002 r. zbiór zaleceń zawartych w 85 artykułach, podzielonych na rozdziały dotyczące organizacji walnych zgromadzeń, pracy rad nadzorczych i zarządów oraz konfliktów interesów. Opracowane zasady (projekt kodeksu) staną się po konsultacjach ze spółkami nowym elementem oceny ich działalności przez akcjonariuszy oraz przez rynek kapitałowy²⁵⁾.

Równoległe od kwietnia 2001 r. działa w Polsce Polskie Forum Corporate Governance zainicjowane przez gdański Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Forum przygotowało i zaprezentowało w grudniu 2001 r. projekt kodeksu nadzoru korporacyjnego dla spółek publicznych jako materiał do konsultacji. Punktem wyjścia przy opracowaniu kodeksu była diagnoza najważniejszych słabości *corporate governance* w polskich spółkach publicznych (przeprowadzono analizę zapisów statutowych w 120 spółkach giełdo-

wych), a następnie na podstawie zaleceń OECD, kodeksów brytyjskich (Cadbury'ego i Hampela) oraz zaleceń Europejskiego Stowarzyszenia Dealerów Papierów Wartościowych (EASD) zbudowano odpowiedni zestaw wskazówek dla naszych spółek. Kodeks składa się z siedmiu rozdziałów zawierających łącznie 51 zaleceń²⁶. Interesującym uzupełnieniem tego dokumentu jest *rating* nadzoru korporacyjnego w polskich spółkach giełdowych bazujący na metodologii R. La Porty oraz dostosowaniu tej metodologii do warunków Europy Centralnej i Wschodniej – propozycja K. Pistora i innych²⁷. Ta pierwsza w Polsce próba oceny wewnątrz korporacyjnej alokacji kompetencji pomiędzy różnych „aktorów” (akcjonariusze, rady nadzorcze, zarządy, pracownicy, kredytodawcy) z punktu widzenia ochrony praw akcjonariuszy oraz kredytodawców powinna zwiększyć zainteresowanie ze strony naszych menedżerów oraz akcjonariuszy kodeksami dobrych praktyk jako dobrowolnie akceptowaną samoregulacją prowadzącą do wzmocnienia wiarygodności danej spółki.

Dobry nadzór korporacyjny – elementy wspólne

Dokonany wyżej przegląd najważniejszych inicjatyw w zakresie dobrych praktyk korporacyjnych na świecie i w Polsce ukazuje skalę dokonujących się zmian. Biorą się one przede wszystkim stąd, że znaczenie dobrego nadzoru korporacyjnego **wychodzi daleko poza interesy akcjonariuszy pojedynczej spółki i sięga gospodarki jako całości**. Jakość nadzoru korporacyjnego wpływa bowiem bezpośrednio na **zdolność danej gospodarki do mobilizacji kapitału**, a także na jego mniej lub bardziej **efektywną alokację** oraz mniej lub bardziej **skuteczny monitoring jego wykorzystania**. Tę ważną rolę nadzoru wzmocniają jeszcze dominujące dzisiaj trendy ogólnogospodarcze takie, jak rosnące znaczenie sektora prywatnego, postępująca globalizacja procesów gospodarczych oraz gwałtownie zmieniające się otoczenie konkurencyjne firm.

W reakcji na te trendy, a także powtarzające się przypadki niespodziewanych upadłości wielu znanych firm, środowiska rządowe i biznesowe w większości krajów OECD podjęły wiele przedsięwzięć zmierzających do poprawy jakości nadzoru korporacyjnego. Wysiłki te doprowadziły do powstania tylko w samej Europie kilkudziesięciu kodeksów narodowych oraz kilku dokumentów ponadnarodowych.

Twórcy swego kodeksu kodeksów, tj. Zasad nadzoru korporacyjnego OECD przypominają panujące w świecie przekonanie, że **nie istnieje jeden właściwy model dobrego nadzoru korporacyjnego**, ale równocześnie stwierdzają, że bogate doświadczenia wielu państw i wielu korporacji pozwalają jednak na wyodrębnienie **pewnych wspólnych elementów charakteryzujących dobry nadzór korporacyjny** (podkreśl. J.J.)²⁸. Sformułowano pięć takich elementów – zasad sprawowania władztwa korporacyjnego²⁹.

■ Ochrona podstawowych praw wspólników/akcjonariuszy, w tym prawa do: ● korzystania z możliwości rejestracji praw właścicielskich; ● przenoszenia praw

do udziałów/akcji; ● systematycznego i terminowego otrzymywania istotnych i wartościowych informacji o spółce; ● uczestniczenia i głosowania na walnych zgromadzeniach wspólników/akcjonariuszy; ● wybierania członków organów spółki oraz ● udziału w zyskach spółki.

■ Jednakowe traktowanie wszystkich wspólników/akcjonariuszy, nie wyłączając akcjonariuszy mniejszościowych i zagranicznych. Wszyscy akcjonariusze powinni mieć możliwość uzyskania należytego zadośćuczynienia w razie naruszenia ich praw.

■ Respektowanie praw osób należących do poszczególnych grup zainteresowanych działaniem przedsiębiorstwa (*stakeholders*) w sensie uprawnień przysługujących tym osobom na mocy prawa (wierzyciele, pracownicy, klienci itd.) oraz sprzyjanie aktywnej współpracy pomiędzy spółką a tymi osobami w kreowaniu wartości ekonomicznej, miejsc pracy oraz trwałych i zdrowych podstaw finansowych przedsiębiorstwa.

■ Zapewnianie jawności i przejrzystości informacji o wszystkich istotnych sprawach spółki, nie wyłączając jej celów, sytuacji finansowej, struktury własności kapitału, struktur zarządzania i nadzoru oraz dających się przewidzieć czynników ryzyka.

■ Zagwarantowanie spółce odpowiedniego ukierunkowania strategicznego, efektywne nadzorowanie pracy osób zarządzających przedsiębiorstwem spółki, w tym zapewnienie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej spółki oraz efektywne monitorowanie ryzyka.

Powyższe zasady sformułowano na tyle ogólnie, że w ich ramach można umieścić każdy model spółki akcyjnej spotykany w ustawodawstwach państw OECD. To dążenie do uniwersalizmu jest np. zdaniem G. Domańskiego uzasadnione, gdyż sposoby sprawowania władztwa korporacyjnego są w pierwszym rzędzie pochodną tradycji kulturowych i obyczaju społecznego, a regulacje prawne mają tu charakter wtórny³⁰. Od ustawodawcy oczekuje się natomiast, iż regulacja prawna będzie na tyle elastyczna, że umożliwi dostosowanie struktury i kompetencji organów danej spółki do jej indywidualnych potrzeb.

Analiza rozwiązań proponowanych w różnych kodeksach prowadzi do następujących spostrzeżeń.

Po pierwsze, formułują one swoje zalecenia na różnym poziomie ogólności. Dokumenty opracowane przez instytucje międzynarodowe mają naturalną tendencję do operowania kategorią podstawowych wymogów, jakie powinien spełniać dobry nadzór korporacyjny: przejrzysta struktura własnościowa oraz przejrzysta struktura zarządzania spółką, umożliwienie uczestnictwa akcjonariuszy w działaniu spółki, efektywna ochrona akcjonariuszy mniejszościowych, dobry system przepływu informacji dotyczących wszystkich istotnych spraw spółki. Natomiast dokumenty przyjęte przez organizacje o bardziej praktycznym nastawieniu, jak giełdy papierów wartościowych, stowarzyszenia akcjonariuszy czy federacje przedsiębiorstw, formułują zalecenia bardziej konkretne.

Dotyczą one przykładowo konstrukcji, celów i sposobów funkcjonowania organów spółki, w tym jasnego rozgraniczenia ich kompetencji i odpowiedzialności. Np. w odniesieniu do rady dyrektorów spółki zde-



cydowana większość kodeksów zaleca, aby wśród tzw. dyrektorów niewykonawczych większość stanowili dyrektorzy „niezależni” (BRT, Cadbury, Cardon, Day, Vienot). Równie liczna grupa kodeksów postuluje rozdział pomiędzy stanowiskiem naczelnego dyrektora wykonawczego (CEO) i przewodniczącego rady dyrektorów (Cadbury, Cardon, Day, Keidanren, Vienot).

Po drugie, różnice systemów prawnych utrudniają, a niekiedy wręcz uniemożliwiają mechaniczne przeniesienie niektórych rozwiązań. Wprawdzie w obydwu systemach prawa, tj. zarówno w systemie prawa kontynentalnego (do którego należy prawo polskie), jak i w systemie *common law* (system anglosaski) występuje organ spółki zapewniający bezpośrednią realizację funkcji właścicielskich, czyli walne zgromadzenie akcjonariuszy (ang. *general meeting of shareholders*, niem. *Hauptversammlung*, franc. *assemblee generale*), to w przypadku organu zarządzającego mamy do czynienia z dwoma odmiennymi modelami: monistycznym oraz dualistycznym. Pierwszy, występujący w systemie *common law* (a także w prawie francuskim), zakłada istnienie jednego organu zarządzająco-nadzorującego (ang. *board of directors*, franc. *conseil d'administration*). Wyraża się to w zróżnicowaniu w ramach *board of directors* tzw. dyrektorów wykonawczych (*executives*) odpowiadających polskiemu zarządowi spółki oraz niewykonawczych (*non-executives*), odpowiadających radzie nadzorczej. Drugi z modeli (dualistyczny), określane też modelem niemieckim, zakłada istnienie dwóch odrębnych organów, tj. zarządu (*Vorstand*), prowadzącego sprawy spółki i reprezentującego ją na zewnątrz oraz rady nadzorczej (*Aufsichtsrat*) nadzorującej działalność zarządu z możliwością bezpośredniego wpływu na określone decyzje podejmowane przez zarząd. Ten ostatni model występuje w prawie polskim zarówno według „starego” kodeksu handlowego z 1934 r., jak i nowego kodeksu spółek handlowych obowiązującego od 1 stycznia 2001 r.

W związku z powyższym część zaleceń zamieszczonych w kodeksach pochodzących z takich krajów, jak USA, Wlk. Brytania czy Francja nie może być przeniesiona na grunt polskiej praktyki.

Po trzecie, twórcy kodeksów starają się odpowiedzieć na wyzwania konkretnej rzeczywistości gospodarczej, różnej w różnych regionach świata i krajach. Np. problemem amerykańskiego *corporate governance* był i jest oportunizm menedżerów. Pozbawieni skutecznej kontroli ze strony zazwyczaj rozproszonych akcjonariuszy mają skłonność do preferowania własnych celów pozaefektywnościowych, jak chociażby dążenie do wzrostu przedsiębiorstwa przez fuzje i przejęcia oraz uzyskiwanie na tej drodze licznych korzyści materialnych i niematerialnych. Problemem europejskim jest dla odmiany słaba pozycja inwestorów indywidualnych wobec posiadaczy dużych pakietów akcji, którymi są najczęściej banki i towarzystwa ubezpieczeniowe. Stąd kwestia ochrony akcjonariuszy mniejszościowych ma w kodeksach europejskich odpowiednio wyższą rangę.

Po czwarte, wszystkie najgroźniejsze i najczęściej występujące w świecie patologie korporacyjne zostały dość dobrze zidentyfikowane w trakcie szerokiej dyskusji nad problemami *corporate governance* w Polsce,

jaka miała miejsce w ostatnich latach, a rozwiązania zalecane przez kodeksy międzynarodowe znalazły odpowiednie odzwierciedlenie w projektach polskich kodeksów dobrego nadzoru korporacyjnego. Przykładowo, projekt opracowany w ramach Polskiego Forum Corporate Governance eksponuje bardzo ważne zalecenie spotykane niemal we wszystkich dokumentach tego typu, że dominujący akcjonariusz nie powinien wykorzystywać swojej pozycji do uzyskiwania dodatkowych korzyści w sposób naruszający interesy pozostałych akcjonariuszy. W szczególności warunki transakcji i umów zawieranych między spółką a dominującym akcjonariuszem lub podmiotami z nim powiązanymi nie powinny odbiegać od warunków rynkowych i powinny podlegać kontroli ze strony rady nadzorczej³¹. Innym, ważnym rozwiązaniem proponowanym w tym projekcie jest instytucja niezależnych członków rady nadzorczej, zalecana już w 1992 r. przez Komisję Cadbury’ego, o czym wcześniej wspominaliśmy.

Podsumowanie

Kilkudziesięcioletnie doświadczenie rozwiniętej gospodarki rynkowej w różnych krajach pokazuje, że konkurencja i rynek nie są na tyle doskonałymi regulatorami decyzji zarządzających spółkami, aby zapewnić odpowiedni priorytet interesom ich właścicieli. Zdaniem ekspertów od finansów, prawa spółek oraz zarządzania spółkami rolę tę muszą wziąć na siebie systemy nadzoru korporacyjnego. Tymczasem stosowane dotychczas zewnętrzne, a zwłaszcza wewnętrzne mechanizmy kontroli działalności spółek pewności takiej nie dają. Stąd ogólnoświatowy ruch *corporate governance* mający na celu nie tyle doskonalenie obowiązujących rozwiązań prawnych, ile tworzenie tzw. kodeksów dobrych praktyk w zakresie nadzoru korporacyjnego. Określone zestawy zaleceń formułowanych przez krajowe giełdy papierów wartościowych, stowarzyszenia inwestorów, maklerów, przedsiębiorców oraz przez organizacje międzynarodowe stanowią swoisty wzorzec etyczny oraz kulturowy. I chociaż nie mają mocy wiążącej dla spółek, stały się w Europie, Stanach Zjednoczonych, Japonii oraz innych krajach standardem w zakresie sposobu prowadzenia spółek, w szczególności spółek publicznych. Dzięki inicjatywom pn. Forum Corporate Governance oraz Polskie Forum Corporate Governance kodeksy dobrych praktyk w zakresie nadzoru korporacyjnego pojawiły się również w Polsce. Proponowane w nich reguły postępowania, zbudowane na podstawie doświadczeń zagranicznych oraz dotychczasowych doświadczeń krajowych mogą i powinny być wykorzystane przy formułowaniu bądź aktualizowaniu statutów spółek oraz regulaminów działania ich organów.

Jan Jezak

PRZYPISY

1. A. SHLEIFER, R.W. VISHNY, *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance”, June 1997, No. 2, s. 11.
2. *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 1999, s. 13.
3. N. ADAMS, *Próby reformowania brytyjskiego systemu nadzoru właścicielskiego*, [w:] S. RUDOLF (red. nauk.), *Nad-*

- zór właścicielski w spółkach prawa handlowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 242. Zob. również: *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*, December 1, 1992.
- 4) *Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations*, The American Law Institute, 1992.
 - 5) *Statement on Corporate Governance*, The Business Roundtable („BRT”), September 1997.
 - 6) *Core Policies, Policies, Positions and Explanatory Notes*, Council of Institutional Investors („CII”), adopted March 31, 1998.
 - 7) *GM Board of Directors Corporate Governance Guide Lines on Significant Corporate Governance Issues*, General Motors Board of Directors, January 1994, revised August 1995, revised June 1997.
 - 8) *Corporate Governance Market Principles*, California Public Employees’ Retirement System („CalPERS”), adopted April 13, 1998.
 - 9) *Statement of Best Practice on the Role and Responsibilities of Directors of Public Limited Companies*, Irish Association of Investment Managers, 1991, revised 1993.
 - 10) *Where Were The Directors? Guidelines For Improved Corporate Governance in Canada (Deby Report)*, Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, December 1994.
 - 11) *Corporate Practices and Conduct (Bosh Report)*, Australian Society of Certified Practicing Accountants, Business Council of Australia, Law Council of Australia, The Institute of Chartered Accountants in Australia and The Securities Institute of Australia, 3rd edition 1995.
 - 12) *The Boards of Directors of Listed Companies in France (Vienot Report)*, Conseil National du Patronat Français (CNPF) and Association Française des Entreprises Privées (AFEP), July 10, 1995.
 - 13) *Corporate Governance in the Netherlands – Forty Recommendations*, Committee on Corporate Governance, June 25, 1997.
 - 14) *Report of the Belgium Commission on Corporate Governance – Cardon Report*, Brussels Stock Exchange, 1998.
 - 15) *Corporate Governance Principles*, Federation of Belgian Companies, 1998.
 - 16) *DSW Guidelines*, Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V., June 1998.
 - 17) *Introduction to a Swedish Code of Good Boardroom Practice*, The Swedish Academy of Directors, Western Region, March 1994.
 - 18) *Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*, Japan Federation of Economic Organizations (Keidanren), September 16, 1997.
 - 19) *Corporate Governance Principles – A Japanese View (Final Report)*, Corporate Governance Forum In Japan, May 26, 1998.
 - 20) *Cod of Best Practice*, The Stock Exchange of Hong Kong, December 1989, revised June 1996.
 - 21) *Desirable Corporate Governance – A Code (Final Report)*, Confederation of Indian Industry, April 1998.
 - 22) *The King Report on Corporate Governance*, The Institute of Directors in Southern Africa, November 29, 1994.
 - 23) *Brazilian Code of Best Practices (Preliminary Proposal)* Brazilian Institute of Corporate Directors, April 1997.
 - 24) *Corporate Governance – Principles and Recommendations European Association of Securities Dealers (EASD)*, May 2000.
 - 25) *Teraz głos mają spółki*, „Parkiet” z dnia 16–18.03.2002 r.
 - 26) *Projekt Kodeksu Nadzoru Korporacyjnego dla spółek publicznych* (red. M. DZIERŻANOWSKI, P. TAMOWICZ), Polskie Forum Corporate Governance, Warszawa, grudzień 2001 r.
 - 27) P. TAMOWICZ, M. DZIERŻANOWSKI, B. LEPCZYŃSKI, *Rating nadzoru korporacyjnego w spółkach giełdowych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i Polskie Forum Corporate Governance, Gdańsk, sierpień–październik 2001 r. Zob. również: R. LA PORTA, F. LOPEZ-DE-SILANES, A. SHLEIFER, R. VISHNY, *Law and Finance*, NBER Working Paper 5661, July 1996 oraz K. PISTOR, *Patterns of Legal Change: Shareholder and Creditor Rights in Transition Economies*, „EBRD Working Paper” 2000, No. 49 oraz K. PISTOR, M. RAISER, S. GELFER, *Law and Finance in Transition Economies*, „EBRD Working Paper”, No. 48 (February 2000).
 - 28) *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, op. cit., s. 15.
 - 29) Tamże, s. 19–25.
 - 30) G. DOMAŃSKI, *W imieniu właścicieli*. Materiały konferencji pt. „Corporate governance – Zasady nadzoru korporacyjnego OECD”, Centrum Prywatyzacji, Warszawa, 30.05.2000 r., s. 2.
 - 31) *Projekt Kodeksu Nadzoru Korporacyjnego dla spółek publicznych* (red. M. DZIERŻANOWSKI, P. TAMOWICZ), op. cit., s. 6–7.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMS N., *Próby reformowania brytyjskiego systemu nadzoru właścicielskiego*, [w:] S. RUDOLF (red. nauk.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [2] *Corporate Governance – Principles and Recommendations European Association of Securities Dealers (EASD)*, May 2000.
- [3] DOMAŃSKI G., *W imieniu właścicieli*. Materiały konferencji pt. „Corporate governance – Zasady nadzoru korporacyjnego OECD”, Centrum Prywatyzacji, Warszawa, 30.05.2000 r.
- [4] LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A., VISHNY R., *Law and Finance*, „NBER Working Paper 5661”, July 1996.
- [5] PISTOR K., *Patterns of Legal Change: Shareholder and Creditor Rights in Transition Economies*, „EBRD Working Paper” 2000, No. 49.
- [6] PISTOR K., RAISER M., GELFER S., *Law and Finance in Transition Economies*, „EBRD Working Paper”, No. 48 (February 2000).
- [7] *Projekt Kodeksu Nadzoru Korporacyjnego dla spółek publicznych* (red. M. DZIERŻANOWSKI, P. TAMOWICZ), Polskie Forum Corporate Governance, Warszawa, grudzień 2001 r.
- [8] *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)*, December 1, 1992.
- [9] SHLEIFER A., VISHNY R.W., *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance”, June 1997, No. 2.
- [10] TAMOWICZ P., DZIERŻANOWSKI M., LEPCZYŃSKI B., *Rating nadzoru korporacyjnego w spółkach giełdowych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i Polskie Forum Corporate Governance, Gdańsk, sierpień–październik 2001.
- [11] *Teraz głos mają spółki*, „Parkiet” z dnia 16–18.03.2002 r.
- [12] *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 1999.

Halina Füchsel

Spojrzenie na organizację i jej kulturę

Każda z jednostek tworzących społeczeństwo może być przez innych postrzegana w różny sposób. Weźmy np. pana X. Jedni twierdzą, że jest on uosobieniem siły i odporności fizycznej, a każda praca jest przez niego wykonywana szybko i bardzo dokładnie (krótko mówiąc działa jak maszyna). Drudzy uważają, że głodny i zmęczony pan X nie tylko źle pracuje, ale bywa złośliwy dla otoczenia, pozwalając sobie nawet na głośne wyrażanie negatywnych uwag na temat zwierzchników. Zdaniem jeszcze innych – ma świetną pamięć i zapamiętuje wiele różnych informacji, a także potrafi je twórczo wykorzystać, np. z byle drobiazgu wydedukuje, jak może wyglądać całość (byłby dobrym śledczym). Są i tacy, którzy nie podważając opinii poprzedników, twierdzą, że ten osobnik nie przestrzega norm i reguł narzucanych przez grupy społeczne, w działalności których uczestniczy. Niektórzy sądzą, że jest „politykiem” mającym na uwadze przede wszystkim własne interesy i... wszyscy mają rację, ponieważ każda z opiniujących osób ma własny częściowy obraz pana X.

Metafory w organizacji

Podobnie rzecz ma się z organizacjami; nasze teorie i wyjaśnienia dotyczące życia organizacji opierają się na metaforach prowadzących nas do widzenia i rozumienia organizacji w charakterystyczny, ale jednak częściowy sposób. Metaforyczne jej określanie jest bowiem konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia. Nasza zdolność do „odczytania” człowieka lub organizacji zależy od umiejętności dostrzeżenia, jak różne cechy danej osoby czy organizacji mogą współistnieć w uzupełniającej (często wręcz paradoksalnej) sposób. Organizacje są bowiem złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów.

Mogą one być postrzegane jako maszyny i ten styl myślenia podbudowuje rozwój organizacji biurokratycznych. Projektuje się je jak maszyny zbudowane z ząbiających się elementów, z których każdy czemuś służy i zarządza nimi tak, aby osiągały wyznaczone z góry cele. Maszyny te powinny działać gładko i efektywnie. W rezultacie tego rodzaju myślenia często są one organizowane i zarządzane w sposób mechanistyczny, z odsuwaniem na dalszy plan ich ludzkich cech. Do opracowanej formalnej struktury stanowisk dopasowuje się ludzi (głośna sprawa sieci KFC, która nie zatrudniła kandydata do pracy, ponieważ nie był dostatecznie urodziwy). Edukacja i szkolenia zorganizowane są pod kątem potrzeb organizacji, tak, aby mogła ona działać w sposób racjonalny i efektywny. Przykładem może być sieć McDonald's, w której stosuje się taylorowski podejście do każdej wykonanej operacji, określając czas jej trwania i sposób wykonania (karta oceny pracownika określa nawet takie elementy, jak rodzaj jego uśmiechu). W takich organizacjach nie wykorzystuje się mocnych stron i potencjału pracowników, jest powszechna inercja i mechanistyczne podejście do ludzi. Może się również zdarzyć, że formalna organizacja zostaje skierowana ku

osiąganiu nieformalnych celów. Niekiedy słyszymy o organizacjach pozarządowych typu fundacje, które pod pozorem działań np. na rzecz dzieci niepełnosprawnych służą bogaceniu się założycieli. Niektóre z nich mogą być zupełnie sprzeczne z przewidywaniami w pierwotnych planach.

Zdaniem Garetha Morgana (*Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999) mechanistyczne zasady tworzenia organizacji okazały się bardzo popularne, częściowo z powodu ich efektywności w doprowadzaniu do wykonania pewnych działań, ale także z powodu tkwiących w nich możliwości wzmocnienia i podtrzymywania poszczególnych wzorców władzy. Jako ciekawostkę autor podaje fakt, że Mc Donald's naprawę ma własny „Uniwersytet Hamburgera”, gdzie uczą się menedżerowie firmy, a szczegółowy poradnik-przewodnik ma służyć koncesjonowanemu placówkom jako przewodnik w codziennym działaniu systemu.

Te organizacje sprawdzają się w takich warunkach, w jakich dobrze funkcjonują maszyny:

- proste zadania,
- wystarczająco stabilne otoczenie,
- standardowe produkty,
- nagradzana jest precyzja działania,
- „ludzkie” części maszyny są uległe i zachowują się tak, jak zaplanowano.

Mogą one być stosowane w lotnictwie, biurach finansowych, kurierskich i w organizacjach, w których liczą się bezpieczeństwo, precyzja i przejrzysta ewidencja.

Mogą stwarzać również ograniczenia:

- trudności w przystosowaniu się do zmiennych warunków otoczenia,
- powstawanie bezwzględnej i bezmyślnej biurokracji,
- dominacja interesu ludzi zatrudnionych nad celami,
- dehumanizacyjny wpływ na pracowników niskiego szczebla.

Można jednakże przyjąć inny punkt widzenia porównując organizacje do organizmów, które mają swoje potrzeby, należą do różnego typu gatunków i radzą sobie w różny sposób z otaczającym światem. Możemy zaobserwować, jak się rodzą, dorastają, rozwijają, podupadają i wreszcie obumierają i jak zmienia się ich wnętrze. Pod wpływem potrzeb organizacji jedne komórki powstają, inne przekształcają się lub są łączone, a jeszcze inne podlegają likwidacji. „Organizmowa” koncepcja organizacji zakłada, że pracownicy są ludźmi o złożonych potrzebach, a ich potrzeby muszą być zaspokajane, jeśli mają oni efektywnie działać w miejscu pracy. Okazało się bowiem na podstawie badań (Elton Mayo – *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York, 1933), że na działania w pracy taki sam wpływ ma natura ludzka, jak schemat organizacyjny.

Organizacje są systemami otwartymi na otoczenie i jeśli mają przetrwać, muszą znajdować się w odpowiedniej relacji z otoczeniem, a wybór określonej formy organizacji zależy od rodzaju zadań oraz od otoczenia, w którym należy działać. W podejściu opartym na koncepcji systemów otwartych ważne jest zdefiniowanie wzajem-

nie powiązanych podsystemów (szczebli, komórek, stanowisk pracy). Takie spojrzenie na organizację umożliwia przeprojektowanie stanowisk pracy i relacji interpersonalnych, aby stworzyć warunki do osobistego rozwoju, co jednocześnie pomoże organizacjom osiągnąć ich cele.

Psychologowie organizacji, tacy jak Chris Argyris (*Personality and Organization*, Harper and Row, New York 1957), Frederick Herzberg i Douglas McGregor, zaczęli pokazywać, w jaki sposób można zmodyfikować struktury biurokratyczne, style kierowania i organizację pracy, aby stworzyć motywujące stanowiska pracy, co skłoni ludzi do ujawniania swoich zdolności do samokontroli i twórczego działania.

Uwagę skoncentrowano na koncepcji wzbudzania w pracownikach odczucia, że stają się bardziej użyteczni i ważniejsi przez przydzielanie im pracy mającej sens i dawanie możliwie największej autonomii i odpowiedzialności. Ważne stało się także okazywanie uznania, aby byli zaangażowani w to, co robią. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku poświęcano wiele uwagi projektowaniu stanowisk pracy jako sposobowi na zwiększanie wydajności i jakości pracy, zmniejszanie absencji i fluktuacji.

Koncepcje te, rozwijane w niezliczonych wariantach, stworzyły solidne podstawy tego, co dziś jest znane jako zarządzanie zasobami ludzkimi. Obecnie jako sposób wyróżnienia i dalszej motywacji pracownika (szczególnie w USA) stosowane bywają tzw. *incentive travels* np. połączone z polowaniem na krokodyle lub w inny sposób dostarczające mocnych wrażeń, o których pracownik będzie opowiadał po powrocie przez wiele miesięcy wywołując tzw. efekt *wow*.

Innym sposobem jest umożliwienie pracownikowi dostępu do elitarnego klubu lub szkoły. Firma Boehringer-Ingelheim (jedna z największych niemieckich firm farmaceutycznych), której filia działa w Warszawie, stworzyła elitarną placówkę oświatową dla swoich menedżerów pracujących nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach europejskich. Szkoła nosi nazwę Boehringer Ingelheim Business Academy, czyli BIBA.

Teoria Masłowa podsuwa bogaty repertuar środków do motywowania pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii. Okazała się ona atrakcyjna również dla zarządzających z uwagi na możliwość motywowania bez zwiększania wynagrodzeń.

Jeszcze inna koncepcja przedstawia organizację jako mózgi, które możemy zmusić do działania elastycznego i twórczego (Burns R.D., *The Uncertain Nervous System*, Arnold 1968). Pozwoliłoby to poszczególnym elementom organizacji na kwestionowanie tego, co robią (jeśli okoliczności działania są niestabilne) oraz modyfikowanie działania odpowiedzialnego dla nowej sytuacji. Ta metafora zwraca uwagę na znaczenie przetwarzania informacji, podejmowania decyzji, uczenia się oraz inteligencji. W historii badań nad mózgiem posługiwano się dwiema metaforami. Według pierwszej – mózg jest rodzajem komputera przetwarzającego informacje, według drugiej – jest hologramem. Wyobrażenia te uwydatniają zasady samoorganizacji ważne w projektowaniu organizacji, w których potrzebny jest duży stopień elastyczności i innowacyjności.

Przedstawiciele tej koncepcji reprezentują poglądy, że podejmowane decyzje nie mogą być doskonale racjonalne, ponieważ istnieją ograniczenia w ilości, pełności i dokładności uzyskanych informacji. W miarę zwiększania się niepewności organizacje szukają raczej sposobów kontrolowania wyników (np. przez ustalenie celów i zadań) niż zachowań (np. za pomocą reguł i programów). Hierarchia zapewnia skuteczne środki kontrolowania sytuacji zupełnie pewnych (w których jest względnie stała licz-

ba niezbędnych informacji), ale w sytuacjach niepewnych liczba informacji i decyzji może być zbyt duża.

W organizacjach o charakterze organicznym pozostawia się więcej miejsca na dowolność i własny osąd oraz w większym stopniu stosuje się jako środek kontroli sprzężenie zwrotne zamiast programowania. W koncepcji tej istotną rolę odgrywa uczenie się organizacji (i w organizacji) rozumiane jako:

- zdolność odczuwania, bieżącego śledzenia i badania aspektów swego otoczenia,
- zdolność powiązania tych informacji z normami operacyjnymi, które kierują zachowaniem systemu,
- zdolność wykrywania istotnych odchyleń od tych norm,
- inicjowanie działań korygujących.

Następna koncepcja ukazuje organizację jako metaforę polityczną o różnych układach interesów, konfliktach i grze sił, które kształtują działania organizacji. Są one systemami rządzenia wykorzystującymi różne zasady polityczne w celu legitymizacji różnych rodzajów sprawowania władzy.

Menedżerowie często mówią o autorytecie, władzy, stosunkach, a stąd jeden krok do uznania tych kwestii za problemy polityczne wiążące się z działaniami rządzących i rządzonych, czyli możemy pojmować organizacje jako systemy różniące się od siebie tym, jakie stosują zasady polityki (autorytarne, demokratyczne itd.). W pierwotnym znaczeniu koncepcja polityki wynika z poglądu, że tam gdzie interesy są rozbieżne, społeczeństwo powinno stworzyć środki pozwalające jednostkom na godzenie sprzecznych interesów za pomocą konsultacji i negocjacji.

Według Arystotelesa, polityka była sposobem tworzenia ładu z różnorodności przy jednoczesnym unikaniu rządów totalitarnych.

Można również postrzegać organizacje jako proces ciągłego przepływu zmian oraz jako stałe przeobrażanie się. Z tego punktu widzenia rozszyfrowanie tajemnicy organizacji kryje się w rozumieniu logiki zmian kształtujących życie społeczne. W książce Garetha Morgana w rozdziale tym są badane trzy różne rodzaje logiki:

- w jaki sposób organizacje stają się samowytwarzającymi się systemami, powstającymi według własnego wyobrażenia o sobie samych,
- jak tworzą się organizacje w rezultacie określonych przepływów dodatnich i ujemnych przepływów zwrotnych,
- czy są produktem logiki dialektycznej, zgodnie z którą każde zjawisko zmierza do wytworzenia swojego przeciwieństwa.

Można także ukazać organizacje jako narzędzia dominacji, koncentrując się na potencjalnie eksploatorskich aspektach organizacji:

- w jaki sposób organizacje wykorzystują swoich pracowników, społeczności, w których działają, oraz gospodarke światową do osiągnięcia własnych celów,
- jak to się dzieje, że istota organizacji polega na procesie dominowania, kiedy jedni ludzie narzucają swą wolę innym.

Pozwala nam to zrozumieć te aspekty nowoczesnej organizacji, z powodu których w wielu częściach świata doszło do radykalizacji stosunków pomiędzy pracownikami i zarządzającymi.

Organizacja jako system kulturowy



Następna koncepcja sprowadza organizacje do pojęcia systemów kulturowych zakorzenionych w ideach, wartościach, nor-



mach, rytuałach i przekonaniach. Ten punkt widzenia, któremu w ostatnich latach coraz więcej uwagi poświęcają teoretycy zarządzania zajmujący się kulturą organizacji, stwarza nam możliwość zastosowania jeszcze jednego sposobu zarządzania organizacjami i projektowania ich – za pomocą wartości, przekonań, które są wskazówkami w życiu organizacji.

Wszystkie nowoczesne społeczeństwa mają ze sobą wiele wspólnego, ale nie należy pomijać różnic międzykulturowych między nimi jako czynnika bez znaczenia. Gdybyśmy porównali japońską i amerykańską koncepcję pracy i zarządzania, dostrzegliśmy ogromną różnicę. W Ameryce organizację uważa się za miejsce pracy obejmujące różne jednostki, natomiast w Japonii organizacja jest postrzegana jako kolektyw, do którego należy pracownik. Według Amerykanów cele powinny być wyraźne i nienaruszalne oraz tak jasno sformułowane, aby wszyscy to dostrzegli. Według Japończyków cele wyłaniają się z podstawowego procesu odkrywania i rozumienia wartości, dzięki któremu firma działa lub powinna działać. Sukcesy osiągane przez menedżerów amerykańskich w latach sześćdziesiątych zaowocowały pochwałą amerykańskiego sposobu zarządzania. Większość teoretyków zarządzania jest zgodna, że główną rolę w tym przypadku odgrywa kultura i styl życia Japończyków.

W wielu firmach japońskich działających na polskim rynku, szczególnie samochodowym (np. Nissan), jest charakterystyczna dwoistość stanowisk na wyższym szczeblu zarządzania: japoński dyrektor i polski dyrektor. Rolą tego drugiego jest m.in. zmniejszanie kolizji na styku kultur narodowych.

Dzięki zrozumieniu czynników kulturowych, które kształtują jednostki i ich organizacje uzyskujemy sposób pojmowania ważnych różnic w organizacji i uświadamiamy sobie szczególne cechy praktyk zaobserwowanych w innych krajach. Możemy także lepiej zrozumieć cechy rozwiązań stosowanych w naszym kraju. Na podstawie obserwacji procesów kulturowych przebiegających w każdej organizacji nasuwają się następujące wnioski:

- Organizacja jest zjawiskiem kulturowym, zmieniającym się zgodnie ze stadiem rozwoju społeczeństwa.
- Kultura jest różna w różnych społeczeństwach i rzutuje na zmiany organizacji w przekroju międzynarodowym.
- Wzory kultury i subkultury mogą być porównywane zarówno w obrębie organizacji, jak i między organizacjami.

Politolog Robert Presthus twierdzi, że żyjemy w społeczeństwie organizacyjnym. Życie to pełne jest przekonań, rutynowych procedur i rytuałów określających jego tożsamość jako życie w odrębnej kulturze w porównaniu z tym, jak żyją społeczeństwa bardziej tradycyjne. Te odmienności od dawna obserwują antropolodzy i socjologowie.

Francuski socjolog Emile Durkheim wykazał, że rozwojowi społeczeństw organizacyjnych towarzyszy dezintegracja ładu społecznego. Podział pracy charakterystyczny dla społeczeństw przemysłowych stwarza problem integracji, a właściwie kulturowego zarządzania. Ważną rolę w tym mogą odegrać: rząd, religia, media, inne instytucje i jednostki zajmujące się kształtowaniem opinii i przekonań. W dzisiejszym świecie wiele ważnych różnic ma charakter raczej zawodowy niż narodowy, a podobieństwa i różnice w obrębie zawodu są równie ważne jak te, które wynikają z tożsamości narodowej.

Kultura pól ryżowych (wzajemny szacunek i poleganie na sobie nawzajem) oraz kultura samurajska (skłonność do dzielenia się i podporządkowania władzy) wraz z zapożyczeniami z Zachodu stworzyły harmonijną formę organizacji społecznej w nowoczesnym środowisku

przemysłowym Japonii. W krajach Zachodu kultura indywidualistyczna prowadzi do poszukiwania i osiągania poczucia godności własnej przez rywalizację z innymi, a w Japonii warunki kulturowe pozwalają robotnikom na osiągnięcie godności w obrębie systemu.

Z punktu widzenia Amerykanów działanie w przemyśle i gospodarce traktuje się jako rodzaj gry, do której należy podejść z pełnym zaangażowaniem, ustalić cele, rozdzielić zadania i odpowiedzialność, rozdać nagrody i kopniaki. Gregory Bateson zwrócił uwagę na to, jak różnice w stosunkach między rodzicami a dziećmi w Ameryce i innych krajach, mogą wpłynąć na kulturę organizacyjną firm zatrudniających pracowników tych narodowości. U Amerykanów (chwalonych przez rodziców za najmniejsze osiągnięcie) tworzy się syndrom bycia na czele (ułatwiający wysoką samoocenę, popychający do stawiania i realizacji celów w spektakularny sposób, wzmacniający pozytywnie). Anglicy nagradzają dzieci za to, że „je widać, ale ich nie słyszać”, w związku z tym pracownicy są bardziej ulegli i posłuszni w przeciwieństwie do Amerykanów. W Polsce obserwujemy ewolucję w sposobie wychowywania dzieci. Szczególnie dotyczy to dzieci z obszarów miejskich, które są wychowywane na amerykańską modłę (znacznie skuteczniejszy model wychowania przy ograniczonym rynku pracy). Na wsi sposób wychowywania dzieci jest bliższy angielskiemu. W wielu krajach stosuje się pozytywne wzmocnienie, ale Stany Zjednoczone niewątpliwie dzierżą palmę pierwszeństwa.

Wiele organizacji odznacza się rozczłonkowaną kulturą, kiedy ludzie inaczej mówią, a inaczej robią. Linda Smircich przeprowadziła badania w instytucji ubezpieczeniowej, która na pozór wykazywała spójność i kładła nacisk na wartości wynikające ze współdziałania oraz na poczucie tożsamości. Przy bliższym przyjrzeniu się grupie okazało się, że istniał tam drugi wymiar kultury organizacyjnej, na podstawie którego można było wnioskować, że etos pracy był powierzchowny. Podczas gdy na użytek publiczny panował etos harmonii i współpracy, to prywatnie ludzie często dawali wyraz swemu oburzeniu i niezadowoleniu, narzekając na zachowania innych członków organizacji oraz organizacji jako całości. Z badań wynikało, że istniały w niej dwie grupy o różnych subkulturach: grupę wewnętrzną stanowił personel pracujący w firmie od 10 lat, a grupę zewnętrzną – zawodowcy menedżerowie z przemysłu ubezpieczeniowego, którzy mieli na celu „uzdrowienie sytuacji” po dramatycznych rozsadach personalnych w zarządzie spółki. Ci ostatni przynieśli ze sobą zupełnie inne przekonania na temat tego, co jest potrzebne nowej spółce i jak należy do tego się zabrać. Nowy szef nie potrafił stworzyć harmonii pomiędzy działaniami obu zespołów, ponieważ wymagał, aby członkowie organizacji abstrahowali od dzielących ich różnicowań lub też je tłumili. Skutkiem takiego stylu kierowania było stworzenie pozorów harmonii i ukrywanie konfliktów.

Bill Hewlett i Dave Packard założyli firmę w latach 40. Stawiała ona na etos pracy zespołowej i głosiła, że nie będzie spółką „przyjmującą i wyrzucającą ludzi”. W latach 70. obniżono wynagrodzenia i czas pracy o 10%, ale nikogo nie zwolniono. Firma zachęcała do wyznawania następujących wartości:

- entuzjizm do pracy,
- etos wspólnego podejmowania problemów,
- rzucanie pomysłów w atmosferze swobodnej i otwartej wymiany zdań.

Zarządzano i zarządza się do tej pory przez „trzymanie ręki na pulsie”, pogawędki przy kawie, liczne organizowane *ad hoc* spotkania, które regularnie stwarzają okazję do nieformalnych interakcji.

Inny przykład kultury w ITT – pod twardym i bezkompromisowym kierownictwem Harolda Geneena w ciągu 20 lat firma stała się jednym z najpotężniejszych i najbardziej zdywersyfikowanych konglomeratów o przychodach wynoszących w 1978 r. prawie 12 mld dolarów. Przedsiębiorstwo należało do jednych z najbardziej skorpumpowanych i budzących najwięcej zastrzeżeń. Kierujący firmą przyjął styl bazujący na tworzeniu atmosfery rywalizacji opartej na konfrontacji i zastraszaniu, czyli typowego spragnionego władzy „menedżera z dżungli”, w której się zjada albo jest się zjadany. Do legendy przeszły jego przesłuchania kierowników poświęconych przeglądowi polityki firmy.

Formalni kierownicy nie mają monopolu na tworzenie kultury. Na proces ten wpływają również inni, działając jako przedstawiciele nieformalnych grup lub jako jednostki we własnym imieniu. W organizacjach istnieje często wiele różnych i rywalizujących ze sobą kultur, które tworzą mozaikę realiów, a nie jednolitą kulturę. W wielu organizacjach przebiega podział na subkultury (zawodowe, etniczne, statusu), które komunikują się ze sobą z najwyższą trudnością. Podziały subkultury mogą powstawać również dlatego, że członkowie grupy odznaczają się podzieloną lojalnością. W związku z tym czasami tworzą się kontrkultury (np. związki zawodowe).

Jak powstaje rzeczywistość organizacyjna

Zycie danej kultury przebiega gładko, dopóki zachowanie ludzi jest zgodne z niepisаныmi kodeksami. Uświadomiwszy sobie, że odwzorowujemy, czy ustanawiamy rzeczywistość naszego codziennego świata, zyskujemy bardzo ważny sposób myślenia o kulturze. To oznacza bowiem, że musimy starać się rozumieć kulturę jako stały proaktywny proces konstruowania rzeczywistości. Organizacyjne struktury, reguły, rodzaje polityki, cele, misje, zakresy obowiązków spełniają funkcję interpretacyjną, ponieważ są pierwszymi punktami odniesienia dla sposobu myślenia ludzi o układach, w jakich pracują, oraz dla sposobu nadawania im sensu. Są to kulturowe artefakty, pomagające w kształtowaniu bieżącej rzeczywistości w obrębie organizacji.

Model E. Scheina



Najbardziej widocznym poziomem kultury są artefakty. Można je podzielić na:

- artefakty językowe – język (czasami żargon), mity, legendy,
- artefakty behawioralne – zachowania, ceremonie, rytuały,
- artefakty fizyczne – sztuka, technologia.

Równie ważne są mity, czyli odwoływanie się do historii firmy, jej sukcesów, okresów historycznych (wspomniane wyżej zachowania w firmie HP), bowiem tworzą i wzmacniają idealny obraz organizacji. Jednakże przede wszystkim pozwalają wyjaśnić każde zjawisko i wszystkie sprzeczności występujące w firmie i tworzyć rytuały. Dzięki rytuałom członkowie organizacji zaspokajają potrzebę bezpieczeństwa, manifestują przynależność do

grupy i sygnalizują w ten sposób jej spójność. Na przykład doroczne spotkania firmy powiązane z podsumowaniem wyników finansowych, organizowane pod koniec lub na początku roku, podczas których są wręczane nagrody i awanse, są sposobem obwieszczenia swojej przynależności do firmy. Osoby, które nie są skłonne podporządkować się temu rytuałowi, ryzykują znalezienie się na marginesie gry, a nawet wypadnięcie z niej. Chyba, że są silne, mają poparcie, dążą do sukcesu i uda im się zakwestionować ten, a narzucić inny rodzaj rytuału i przejąć nad nim panowanie.

Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą normy i wartości (deklarowane i przestrzegane), które są trwalsze od artefaktów i znacznie trudniej je zauważyć.

Normy należy rozumieć jako niepisane przekazy postępowania w określonych sytuacjach, a system wartości tworzą:

- określanie celów, ku którym zmierza firma i wartości, za pomocą których tworzy się sukces,
- sposoby kontroli i ich wiarygodność, stopień, w jakim odzwierciedlają rzeczywistość,
- cechy pracowników, które należy cenić, lekceważyć lub karać,
- typy relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

W zależności od przyjętej skali wartości organizacja może być zorientowana na władzę (dominacja otoczenia i pokonanie opozycji), na rolę (nacisk szefów na racjonalność, porządek, legalność), na zadanie (osiągnięcie nadrzędnego celu organizacji), na osobę (priorytetem jest zaspokajanie potrzeb własnych pracowników).

Najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do uchwycenia poziomem kultury organizacyjnej są podstawowe założenia kulturowe, dotyczące: natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, charakteru otoczenia i relacji organizacji z otoczeniem.

Kultura organizacyjna może spełniać wiele funkcji, służyć realizacji wielu celów firmy – zarówno w zakresie problemów z jej dostosowaniem zewnętrznym (np. misja i strategia organizacji, integracja wokół środków i zwiększenie zaangażowania uczestników), jak i działaniem wewnętrznym organizacji (np. sposoby pomiaru i oceny efektów).

Do zrealizowania zaplanowanej strategii konieczne jest współdziałanie i współpraca wszystkich pracowników wynikająca z integracji wewnątrzorganizacyjnej. Integrację tę umożliwi kultura organizacyjna przez:

- oferowanie wspólnego języka i schematu pojęciowego niwelującego bariery podziału na „górze” i „dół”, czyli dyrekcję i resztę,
- określanie, kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej (opisywanie granic grup),
- kształtowanie granic grup zgodnie z oczekiwaniami,
- określanie zasad władzy, czyli tworzenie wspólnego systemu wartości związanego z przywództwem w organizacji,
- wprowadzanie wspólnej oceny podstawy zachowań (informowanie, co jest dobre, a co złe, jakie są kary i nagrody),
- oferowanie „wyznań”, ideologii, dzięki którym pracownicy mogą zmniejszyć stres, lęk i niepewność.

Kultura organizacyjna może oddziaływać z różną siłą w zależności od stopnia akceptacji przez pracowników – dominujących w firmie wartości, stopnia identyfikacji z tymi wartościami, a także czasu ich oddziaływania. Siła kultury jest wzmacniana przez używanie artefaktów, ale może się przyczyniać do wzrostu efektywności działania firmy tylko wtedy, gdy jest dostosowana do charakteru otoczenia. Wadą silnych kultur organizacyjnych jest

występowanie szoku kulturowego w przypadku fuzji firm lub zmiany ich właściciela (np. fuzje banków), a ponadto mogą stanowić pożywkę dla różnych patologii.

Zasady kultury organizacyjnej powinny być przekazywane za pomocą artefaktów: folkloru organizacyjnego, obowiązujących zwyczajów, rytuałów, ceremonii, żargonu. Zasady te mogą być w pewnej mierze sugerowane przez wielkość, wygląd budynku, jego wiek i lokalizację. Słuszność takiego wniosku zdaje się potwierdzać przeniesienie siedziby firmy British Petroleum z 35-piętrowego wieżowca w centrum Londynu do innego budynku sugerującego swym wyglądem bardziej otwarty i egalitarny system wartości (nie było zamkniętych biur do pracy i każdy mógł widzieć stanowiska współpracowników). Podobnie wzmocniła się kultura organizacyjna Sądu Najwyższego w Warszawie po zmianie siedziby z ponurego gmachu sądów przy Al. Solidarności do nowoczesnego Pałacu Sprawiedliwości przy Pl. Krasińskich.

W procesie socjalizacji nowego pracownika, tj. stopniowego wtapienia w struktury i procedury obowiązujące w firmie powinny być stosowane wiarygodne źródła informacji o zasadach obowiązujących w firmie oraz konkretne wzorce i przykłady postaw i zachowań.

Proces adaptacji własnych postaw do wartości uznawanych w firmie jest procesem ciągłym, a codzienny język biurokracji to jeden ze środków, przy użyciu których organizacja wytwarza swoje biurokratyczne cechy. Proces ten jest dwustronny, ponieważ nowy pracownik również w pewnym stopniu oddziałuje na firmę. Socjolog Harold Garfinkel uważa, że najbardziej rutynowe i oczywiste aspekty rzeczywistości społecznej są w istocie biegle posługiwaniem się wyuczonymi umiejętnościami, czyli odwzorowaniem już doświadczonych sytuacji. Charakter jakiejś kultury kryje się więc we właściwych normach społecznych i obyczajach i jeśli ktoś ich przestrzega, to buduje odpowiedzialną rzeczywistość społeczną. Muszą mieć tego świadomość szczególnie ludzie uczestniczący w różnych, często zupełnie odmiennych kulturach organizacyjnych. Udając się np. na negocjacje do krajów arabskich trzeba znać i przestrzegać elementów kultury arabskiej, aby negocjacje zakończyły się sukcesem. Arabowie wyznają bowiem zupełnie inny system czasowy, tzw. polichroniczny w przeciwieństwie do krajów zachodnich, w których stosuje się system monochroniczny. Na Zachodzie już od dawna obowiązuje zasada *time is money*, w związku z tym umówienie się z rozmówcą na konkretną godzinę oznacza rozpoczęcie i zakończenie rozmów w ściśle wyznaczonym czasie. Tymczasem w krajach arabskich byłoby niegrzeczne przystąpienie od razu do konkretnych rozmów.

Bardzo często nie wystarcza sama znajomość reguły (ponieważ zwykle jest ona niekompletna), trzeba znać kontekst jej zastosowania. Funkcjonariusze wymiaru sprawiedliwości wielokrotnie zastanawiają się i uzgadniają, który z obowiązujących przepisów powinien być zastosowany w danych okolicznościach, np. zabójstwo, czy pobicie ze skutkiem śmiertelnym.

Jeśli przyglądamy się codziennym relacjom między ludźmi w pewnej organizacji, cały czas mając na względzie proces konstruowania rzeczywistości, pojawiają się również nowe sposoby podejścia do funkcjonowania grupy i kierowania nią. Stwierdzamy, że tworzenie grupy opiera się na zdolności wytwarzania wspólnego odczucia sensu rzeczywistości, a spójne są te grupy, które powstają na zasadzie wspólnego rozumienia jednej rzeczywisto-

ści, podczas gdy dla grup rozczłonkowanych na ogół charakterystyczna jest wielość rzeczywistości.

Trwanie nowoczesnych organizacji wspierają systemy przekonań, w których szczególny nacisk kładzie się na racjonalność. Mit racjonalności pomaga nam postrzegać pewne wzory działania jako usankcjonowane, wiarygodne, normalne. Mocne strony oddziaływania kultury organizacyjnej wyrażają się w tym, że:

- kieruje ona uwagę na symboliczne znaczenie najbardziej nawet racjonalnych aspektów życia organizacji (nawet na podstawie pustej sali konferencyjnej możemy wyciągnąć wnioski na temat ogólnej kultury organizacyjnej),
- traktuje otoczenie jako przedłużenie nas samych, a przekonania i koncepcje organizacji dotyczące tego, za co same się uważają, co mają robić i jakie jest ich otoczenie, mogą się urzeczywistnić w znacznie większym stopniu, niż sądzimy,
- w dużym stopniu pomaga zrozumieć zmiany organizacyjne, ponieważ organizacja istnieje przecież w umysłach ludzi, którzy się na nią składają i aby zmiany organizacyjne były skuteczne, konieczne są zmiany kulturowe.

Kultura organizacyjna zawsze ewoluuje, jakkolwiek zawsze ma jakiś dostrzegalny wzór (np. etos pracy). Pomaga on dostrzec, co się dzieje w kulturze, dając przegląd historycznych wydarzeń, chociaż nie jest równoznaczny z tym, czego doświadcza się w samej kulturze. Wyznawcy mechanistycznej postawy wobec kultury uważają, że można kulturą manipulować, ale kultura badana od wewnątrz wydaje się bardziej holograficzna (zdolna do wspólnego poczucia tożsamości i misji) niż mechanistyczna.

Ma ona również swoje słabe strony:

- zbyt wiele uwagi mogą przyciągać zabawy i rytuały będące raczej elementem dekoracyjnym, niż struktury fundamentalne, na których opierają się widoczne aspekty życia,
- ustanawianie rzeczywistości uznaje się za dobrowolny proces, znajdujący się pod wpływem wchodzących w grę aktorów, ale pomija się scenografię.

Podsumowując, wydaje się ważne uświadomienie sobie faktu, że kultura organizacji jest niezbędną tkanką łączącą wszystkie aspekty działalności firmy: technikę, ekologię, politykę, logikę zmian. Wyjaśnia ona powiązania dające możliwość scalenia tych odmiennych sfer w jeden obszar. Można ją rozpatrywać jako spoiwo, które pozwala stworzyć całość z nie zawsze pasujących do siebie elementów. Niektórzy uważają, że działa jak dobra wróżka, która pozwala współdziałać wrogim sobie grupom, likwiduje dysonanse i stwarza płaszczyznę porozumienia pomiędzy ludźmi, łącząc ich we wspólnych działaniach i wierzeniach.

Halina Füchsel

BIBLIOGRAFIA

- [1] LASZCZAK M., *Patologie w organizacji*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- [2] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Naukowe PWN 1999.
- [3] SIKORSKI CZ., *Kultura organizacyjna w instytucji*, UŁ Łódź 1999.
- [4] SIKORSKI CZ., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN 1999.

Autorka jest doktorantką Międzynarodowego Studium Doktor-
skiego organizowanego przez Instytut Organizacji i Zarządza-
nia „Orgmasz”.

Oleg Kapliński

Klasyfikacja ryzyka w zarządzaniu według Andreasa Klinkego i Ortwina Renna

Wprowadzenie

Szacowanie ryzyka, a zwłaszcza jego analiza w takich obszarach, jak natura, technologia i praca człowieka nabiera specyficznego wydźwięku, a tym samym wymaga nowych pojęć i sposobów oceny i analizy. Powstają liczne próby odmiennej klasyfikacji ryzyka, zwłaszcza w takiej domenie, jak szeroko rozumiane zarządzanie. W istniejącej „modzie na ryzyko” powstają jednak następujące pytania:

- jaka jest potencjalna szkoda (skutek), tj. wielkość szkody, jaką w danym przypadku ryzyko może powodować;
- jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia szkody;
- jaki jest stopień niepewności (dotyczy niepewności, która nie jest pokrywana przez oszacowane prawdopodobieństwo – czy to jest niepewność statystyczna, czy autentyczna, czy też wynikająca z ignorancji);
- jaka jest powszechność zjawiska, rozrzut skutków, potencjalnych odszkodowań;
- jaka jest uporczywość i oddziaływanie w czasie potencjalnych odszkodowań, „trwałość”;
- jaka jest nieodwracalność skutków, czy występuje brak możliwości przywrócenia stanu sprzed wystąpienia szkody, awarii itp. Przeciwnieństwem są możliwe do przywrócenia przypadki, takie jak ponowne zalesianie, czy też oczyszczenie wody;
- jakie są opóźnienia skutków, co charakteryzuje się czasem między wystąpieniem przyczyny (wypadku) a faktycznym wystąpieniem szkody. Ten czas „utajenia” może mieć naturę fizyczną, chemiczną lub biologiczną;
- jaka jest potencjalna mobilizacja grup ludzkich podczas pogwałcenia (zakłócenia) indywidualnych bądź społecznych i kulturalnych interesów, podczas wystąpienia sił generujących konflikty społeczne, jakie są psychologiczne reakcje skłóconych ludzi.

Tych osiem cech czy kryteriów może generować teoretycznie wiele klas ryzyka. Oczywiście duża liczba przypadków może nie mieć użyteczności. Bardziej cenne są klasyfikacje syntetyczne. Próbę takiego ujęcia klasyfikacji przypadków podjęto już m.in. w Danii, Holandii i Szwajcarii. W Niemczech zajmuje się tym zagadnieniem WBGU, czyli German Scientific Advisory Council on Global Change.

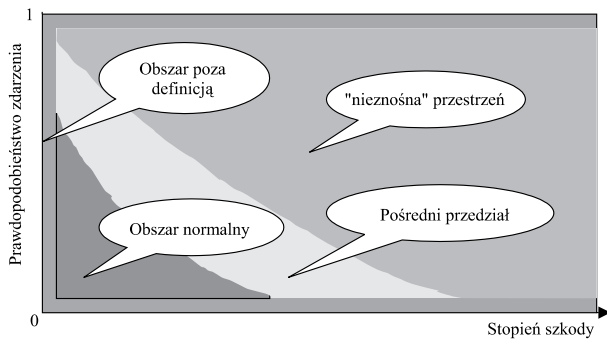
Ciekawe propozycje przedstawiają pracownicy Akademii für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg¹⁾ Andreas Klinke oraz Ortwin Renn. Są oni autorami raportu (No. 153/November 1999) tejże Akademii pod tytułem „Challenges of Risk Evaluation, Risk Classification, and Risk Management” (ISBN 3-932013-95-6, ISSN 0945-9553). Sądzę, że warto przybliżyć tę klasyfikację polskiemu czytelnikowi, zwłaszcza, że autorzy przedstawiają ją w sposób przystępny, bo w nawiązaniu do mitologii greckiej, oraz w relacji przyczyna – skutek, tj. jaka niepewność towarzyszy skutkowi i jaka niepewność charakteryzuje skutek.

Założenia klasyfikacji

Ryziko może być opisywane różnorodnie. Zwykle dotyczy rozbieżności między rzeczywistością a możliwością. Istotna też jest relacja między odpowiedzialnością a skutkiem. Ponieważ w klasycznym pojęciu skutki są niepożądane, dlatego ryzyko zawiera się w pojęciu normatywnym. Według A. Klinkego i O. Renna oceny ryzyka są różnorodne, ale i skutki charakteryzują się nie tylko różnym prawdopodobieństwem, lecz także tym, czy są one pożądane czy nie. Autorzy zastanawiają się nad następującymi dylematami:

- Które skutki są mile widziane, a które są niepożądane? Jakie kryterium odróżni pozytywne i negatywne skutki działań, a nawet zawodów?
- W jaki sposób możemy przewidzieć te skutki? Jak je szacować, jakie narzędzia musimy zastosować do zarządzania w niepewności, jak szacować prawdopodobieństwo i samą szkodę?
- Czy jesteśmy zdolni przypisać ryzyko stosownie do klasy? Które charakterystyki są odpowiednie w ocenie ryzyka? Czy obejmują one sytuacje występujące w zarządzaniu?
- Jaka kombinacja pożądanych i niepożądanych skutków legitymuje do odrzucenia bądź przyjęcia ryzykownych działań?

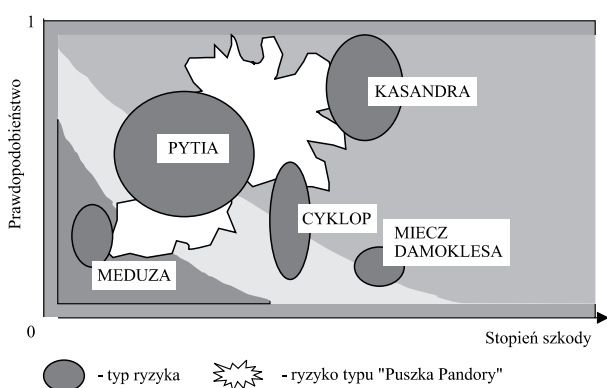
W dalszej kolejności autorzy uwzględniają sześć spośród ośmiu kryteriów wymienionych we wstępie, a mianowicie: niepewność, powszechność, trwałość, odwracalność, opóźnienie, potencjalna mobilizacja. Powstało w ten sposób sześć klas ryzyka, których omówienie jest główną treścią cytowanego raportu.



Rys. 1. Obszary ryzyka

Na istniejący wykres obszarów ryzyka według von Piechowskiego (Szwajcaria, 1994) autorzy nanieśli swoje klasy. Rys. 1 wskazuje trzy obszary ryzyka: normalny (bliżej początku osi współrzędnych), pośredni i „nieznośny” lub „nietolerancyjny”. Obszar pierwszy (normalny) charakteryzuje się małą statystyczną niepewnością, niską liczbą niekorzystnych zdarzeń. Może być kojarzony z kryteriami trwałości (uporczywości) oraz powszechności, lecz z małym prawdopodobieństwem. Niektórzy autorzy zaliczają tę grupę zdarzeń do grupy o prawdopodobieństwach obiektywnych. W dwóch następnym obszarach niezawodność jest oceniana nisko, statystyczna niepewność jest wysoka, katastroficzny potencjał zdarzeń może osiągnąć stan alarmowy, wiedza o dystrybucji skutków jest nijaka. Są to obszary, w których ryzyko może być kumulowane (chodzi o skutki). Ocena ryzyka jest trudna. Im dalej od początku układu współrzędnych, tym większa niechęć decydentów do operowania w tej strefie. Główną przyczyną jest brak wiedzy.

Na klasyczny wykres von Piechowskiego zostały naniesione klasy zaproponowane przez A. Klinkego i O. Renną (rys. 2). Nazwy tych klas zostały zapożyczone z mitologii greckiej i, jak sądzę, dobrze odzwierciedlają charakterystykę danej klasy. Są to: Miecz Damoklesa, Cyklop, Pytia, Puszka Pandory, Kasandra, Meduza. Ich charakterystyki podane są poniżej.



Rys. 2. Klasy ryzyka

Klasy ryzyka

Ryzyko klasy „Miecz Damoklesa”

Ta klasa jest charakterystyczna dla samej techniki i jej zagrożeń, tj. tam gdzie ryzyko niesie potencjalne duże nieszczęście (choć prawdopodobieństwo wystąpienia takiej szkody jest nadzwyczaj niskie). Energia jądrowa, duże zakłady chemiczne, tamy, meteoryty są typowymi przykładami takiego charakteru. Czyli ryzyko tej klasy charakteryzuje się niewielkim prawdopodobieństwem, lecz ogromnym obszarem szkody. Teoretycznie szkoda (zdarzenie, awaria itp.) może wydarzyć się kiedykolwiek, ale z powodu zastosowanych środków bezpieczeństwa zaistnienie to jest ledwo oczekiwane. Ta klasa ryzyka została nazwana „Mieczem Damoklesa”, albowiem według mitologii greckiej Damokles był zapraszany na biesiadę u króla. Przy stole musiał on siedzieć pod ostrym mieczem zawieszonym na cienkiej nitce. Były to szansa i ryzyko dla Damoklesa, a miecz stał się symbolem zagrażającego niebezpieczeństwa. Mit nie opowiada o pęknięciu nici z nieuchronnymi skutkami. Groźba raczej pochodzi z możliwości nieuchronnego wypadku, który mógł przydarzyć się Damoklesowi za każdym razem, mimo że prawdopodobieństwo było niskie. Zatem ta klasa ryzyka odpowiada ryzyku, które ma bardzo wysoki potencjał zniszczenia, a jednocześnie bardzo niskie prawdopodobieństwo wystąpienia.

Ryzyko klasy „Cyklop”

Starożytni Grecy znali ogromnych, silnych olbrzymów, którzy byli ukarani przez posiadanie jedynie jednego, okrągłego oka. Stąd też nazywano ich „okrągłookimi” lub Cyklopami. A więc tylko z jednym okiem, tylko jedna strona rzeczywistości, żadnej wymiarowej perspektywy spostrzegania. Oznacza to, odnośnie do ryzyka, stwierdzanie któregośkolwiek prawdopodobieństwa zdarzenia albo obszaru szkody, podczas gdy inne, np. uboczne, mogą być nie zauważone. W klasie ryzyka „Cyklop” prawdopodobieństwo występowania zdarzeń w dużym stopniu jest niepewne, podczas gdy maksymalna szkoda może być oceniana. Jest to przypadek, kiedy brak jest zasad bądź wiedzy na określenie prawdopodobieństwa, podczas gdy wielkość szkody (np. materialnej, finansowej) jest znana. Pewne naturalne zdarzenia, jak: wybuchy wulkanów, trzęsienia ziemi i powodzie należą do tej klasy. Zatem występuje tu często mała wiedza o parametrach przyczyn lub znikomy czas obserwacji na zidentyfikowanie cyklicznych regularności. W innych przypadkach ludzkie zachowania mają wpływ na określanie prawdopodobieństwa, a więc wówczas kryterium to będzie niejednoznaczne. AIDS oraz inne choroby zakaźne, jak również systemy wczesnego ostrzegania jądrowego należą do tej klasy. Przykładowo, PRIF (Peace Research Institute we Frakfurcie) wskazuje, że rosyjskie systemy ostrzegania i same siły nuklearne mają olbrzymie niedociągnięcia w funkcjonowaniu i utrzymaniu z powodu ludzkich zachowań.

Ryzyko klasy „Pytia”

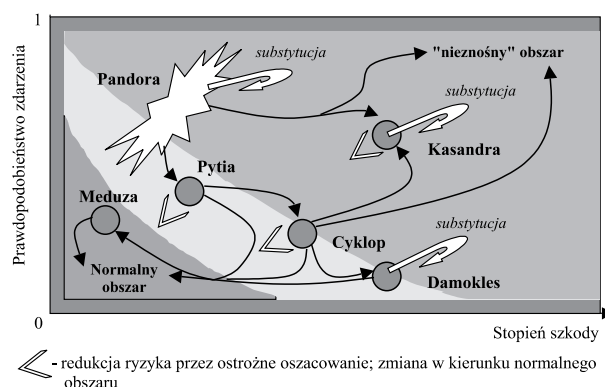
Kolejna klasa dotyczy potencjalnego ryzyka, dla którego obszar szkody jest nieznan, a w konsekwencji prawdopodobieństwo jego występowania też nie może być stwierdzone z jakąkolwiek dokładnością. Ta klasa charakteryzuje się wielką niepewnością co do przeciwstawnych sobie skutków, jak i prawdopodobieństwa stwierdzenia tej szkody. Jest tu analogia do przepowiedni Pytii z Delf. Grecy w starożytności zwracali się do ślepej wyroczni w przypadkach dużej niepewności. Wyrocznie Pytii zawsze były dwuznaczne. Było pewne, że wielkie wydarzenie (niebezpieczeństwo) mogłoby wystąpić, ale jego prawdopodobieństwo wystąpienia, miejsce i sposób zniszczenia pozostawały niepewne. Przykładami w tej klasie są ryzyka towarzyszące nieliniowym zmianom klimatycznym, ryzyko efektu cieplarnianego, czy też związane z odrywaniem się gór lodowych w zachodniej części Antarktydy, co ma ponoć dalej idące skutki, aniżeli stopniowe zmiany klimatu. Kolejnym przykładem są dalekosiężne innowacje technologiczne w niektórych zastosowaniach inżynierii genetycznej, dla których ani maksymalna wielkość szkody, ani prawdopodobieństwo niepożądanych zdarzeń nie można określić w dniu dzisiejszym. Klasa „Pytia” obejmuje również związki/zjawiska chemiczne bądź biologiczne, wobec których pewne skutki są przewidywalne, ale żadna ich wielkość ani prawdopodobieństwo nie mogą być stwierdzone z jakąkolwiek dokładnością. Doskonałym tego przykładem jest ryzyko BSE.

Ryzyko klasy „Puszka Pandory”

Pewna liczba ludzkich interwencji w środowisko przyczynia się do powodujących szerokie skutki i trwałych szkód. Może to być zilustrowane przez trwałe organiczne zanieczyszczenia (POPs) i przez zmiany ekosystemu, pozostające w tym stanie przez niewyobrażalnie długi okres. Szczególną uwagę należy zwrócić na ryzyko charakteryzowane jednocześnie przez wysoką powszechność, trwałość i nieodwracalność. Te trzy kryteria są wskazówką, że trudno będzie skompensować szkody. Ryzyka tej klasy nazwane zostały „Puszką Pandory”. Starożytni Grecy wyjaśniali istnienie wiele nieszczęść i zła za pomocą mitu Pandory. Jej puszka zawierała wszelkie nieszczęścia. Jak długo zło i nieszczęścia pozostawały w puszcze, tak długo nie obawiano się tych nieszczęść. Opuszczana na ziemię puszka przez piękną Pandorę, stworzoną oczywiście przez boga Zeusa, została otwarta, a nieszczęścia i zło zadomowiły się na ziemi w sposób nieodwracalny, trwały i powszechny. Ta klasa ryzyka jest charakteryzowana przez niepewność cechy prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, niepewność zakresu szkody (tylko przypuszczenia) i wysoką trwałość skutków. Obok trwałych organicznych zanieczyszczeń i zmian w ekosystemie także zakłócenia w działaniu gruczołów dokrewnych mogą być przykładami w tej klasie.

Ryzyko klasy „Kasandra”

Ta klasa ryzyka jest charakteryzowana przez relatywnie długie opóźnienie między wystąpieniem zdarzenia a wystąpieniem szkody (zniszczenia). Ten przykład jest ciekawy tylko wówczas, kiedy i prawdopodobieństwo, i wielkość szkody są względnie wysokie. Kiedy ten odstęp czasu byłby bardzo krótki, wówczas kierownictwo (decydent) interweniowałoby, ponieważ ryzyko jest zlokalizowane w „nieznośnym” obszarze (por. rys. 2). Jednakże odstęp czasowy (opóźnienie) między wystąpieniem zdarzenia i samych skutków kreują błędne poczucie bezpieczeństwa. Nade wszystko wiara, że lekarstwo (sposób rozwiązania) będzie znalezione zanim szkoda faktycznie wystąpi, tłumaczy w dużym stopniu bezczynność. Przykłady możemy znaleźć w medycynie, geofizyce i zmianach klimatycznych. Ta forma ryzyka nazwana została od Kasandry, ponieważ temu, kto ostrzega (przed takim ryzykiem) nie daje się wiary. Wiele szkód (zniszczeń itp.) zdarza się z dużym prawdopodobieństwem, lecz w tak odległej przyszłości, że na razie nikt nie jest skłonny uznać daną groźbę. Tak było z Kasandrą, która w przepowiedni dla Trojan przewidziała (jako pewne) zwycięstwo Greków, lecz jej rodacy nie traktowali tego poważnie. Ryzyko klasy „Kasandra” opisuje następujący paradoks: prawdopodobieństwo zdarzenia, jak również obszar szkody są znane, ale to powoduje tylko niewielką konsternację (obecnie), ponieważ konsekwencje będą pojawiać się dopiero po długim czasie. Oczywiście jest, że ryzyka klasy „Kasandra” będą nas interesowały tylko wtedy, kiedy potencjał szkody i prawdopodobieństwo wystąpienia są relatywnie wielkie. I dlatego ta klasa jest zlokalizowana w „nieznośnym” polu, najbardziej odległym od początku układu współrzędnych (por. rys. 2). Wysoki stopień opóźnienia oddziaływania skutku jest typowy dla tej klasy ryzyka (chodzi o długi okres między zdarzeniem a konsekwencjami). Charakterystycznymi przykładami takiego efektu (skutku) są zmiany antropogeniczne klimatu oraz utrata biologicznych różnorodności.



Rys. 3. Dynamika ryzyka

Tab. 1. Przegląd klas ryzyka – ich kryteria i typowe przykłady

KLASA RYZYKA	PRAWDOPODOBIENSTWO	ZNACZENIE (WIELKOŚĆ)	INNE KRYTERIA	TYPOWE PRZYKŁADY
<i>Miecz Damoklesa</i>	małe	wielkie	nie decydujące	energia jądrowa, tamy, wielkiej skali chemiczne urządzenia
<i>Cyklop</i>	niepewne	wielkie	nie decydujące	systemy wczesnego ostrzeżenia nuklearnego, trzęsienia ziemi, erupcje wulkanów, AIDS
<i>Pytia</i>	niepewne	niepewne	nie decydujące	efekt cieplarniany, BSE, inżynieria genetyczna
<i>Puszka Pandory</i>	niepewne	niepewne	wysokiej trwałości	POPs (zanieczyszczenia organiczne), zakłócenia gruczołów dokrewnych
<i>Kasandra</i>	wielkie	wielkie	duże opóźnienie	zmiany antropogeniczne klimatu, destabilizacja ziemskich ekosystemów
<i>Meduza</i>	małe	niskie	wysoka mobilizacja	poła elektromagnetyczne

Tab. 2. Zestawienie różnych stopni niepewności w kontekście głównych kryteriów i klas ryzyka

STOPIEŃ NIEPEWNOŚCI	GŁÓWNE KRYTERIUM	KLASA RYZYKA
Znany rozkład prawdopodobieństw oraz odpowiednich szkód	Prawdopodobieństwo wystąpienia i obszar szkody są <i>znane</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Miecz Damoklesa ● Kasandra ● Meduza
Niepewność	Prawdopodobieństwo wystąpienia lub obszar szkody lub obie wielkości są <i>niepewne</i> (z powodu naturalnych nieprzewidywalności lub autentycznych stochastycznych zależności)	<ul style="list-style-type: none"> ● Cyklop ● Pytia
Ignorancja	Prawdopodobieństwo wystąpienia i obszar szkody są <i>wysoce nieznanymi</i> dla nauki	<ul style="list-style-type: none"> ● Puszka Pandory

Ryzyko klasy „Meduza”

Ryzyka tej klasy odnoszą się do możliwości tzw. publicznej mobilizacji. To kryterium wyraża obszar indywidualnej awersji do ryzyka i nawet polityczne protesty wspomagane są tą niechęcią. Oba przypadki niechęci mogą mieć swoje źródło w dyletanctwie, kiedy ryzyko jest podejmowane. Ta klasa ryzyka będzie nas interesować, gdy istnieje szczególna luka pomiędzy postrzeganiem ryzyka a wynikami analizy ryzyka poczynionymi przez ekspertów. Właśnie tę klasę ryzyka nazwano „Meduzą”. Ryzyka związane z polem elektromagnetycznym należą do tej klasy. Ryzyko jest spowodowane intensywnością i częstotliwością pól elektromagnetycznych. Ich oddziaływanie poniżej pewnego progu nie jest rejestrowane przez sensory organów ludzkich. To nie jest sprawa fizycznych zawirowań wspartych przez obiektywnie weryfikowane

dane, lecz raczej stwierdzenie subiektywnej niewygodności albo subiektywnego osłabienia ludzkich zdolności funkcjonalnych, które ostatecznie mogą doprowadzić do psychosomatycznego rozstroju. Mitologiczny świat starożytnych Greków był pełen niebezpieczeństw, który groził zwykłym ludziom, bohaterom i nawet bogom z Olimpu. Szczególnie była straszna, urojona jędrza Meduza. Meduza była jedną z trzech siostr Gorgon, skrecona w postaci węża, która zamieniała przechodnia w kamienny posąg. Analogicznie do mitu, kto objawia obawę i przerażenie, ten hamuje niektóre zjawiska i postęp, czyli traktuje to jak mityczną urojoną figurę. Niektóre innowacje są odrzucane, chociaż nie są szacowane przez naukę jako zagrożenie. Takie zjawiska mają silny potencjał mobilizacji. Jeśli przeniesiemy obraz Meduzy (która w końcu była śmiertelna) do polityki ryzyka, to widzimy, że Meduza może być pokonana przez efektywne argumentowanie, dalsze

Tab. 3. Przegląd strategii zarządzania

Zarządzanie	Klasa ryzyka	Wielkość szkody	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Strategie dla nast. działań
„Naukowe”	Miecz Damoklesa Cyklop	● wielka ● wielka	● małe ● niepewne	<ul style="list-style-type: none"> ● Zmniejszenie potencjału klęski ● Sprawdzanie prawdopodobieństwa ● Zwiększanie elastyczności ● Zapobieganie nieoczekiwanym wydarzeniom ● Zarządzanie w krytycznych sytuacjach
„Ostrożne”	Pytia Puszka Pandory	● niepewna ● niepewna	● niepewne ● niepewne	<ul style="list-style-type: none"> ● Wprowadzanie ostrożnych zasad ● Stosowanie substytutów ● Podnoszenie wiedzy ● Redukcja ryzyka ● Zarządzanie w krytycznych sytuacjach
„Wyrywkowe”	Kassandra Meduza	● wielka ● niska	● wielkie ● małe	<ul style="list-style-type: none"> ● Budowanie świadomości ● Budowanie zaufania ● Obywatelskie uczestnictwo ● <i>Risk communication</i> ● Zarządzanie nieprzewidywanymi przypadkami

badania i komunikację publiczną. Stosownie do najlepszej wiedzy znawców ryzyka, tego typu przypadki lokowane są w obszarze normalnym (rys. 2). Z powodu specyficznego charakteru tej klasy ryzyka, jego źródła przerażają ludzi i wytwarzają brak akceptacji. Często duża liczba ludzi jest pod wrażeniem tego typu ryzyka, chociaż ich konsekwencje (szkody) statystycznie nie są udowodnione.

Synteza klas ryzyka i inne aspekty

Omówione sześć klas ryzyka (wraz z ich głównymi charakterystykami i odpowiednimi przykładami każdej z nich) zestawiono w tablicy 1. Klasyfikacja jest pierwszym krokiem w projektowaniu strategii zarządzania. Strategie te są omówione w cytowanym raporcie.

Każda klasa ryzyka jest zidentyfikowana przez różną niepewność. Termin niepewność może opisywać poziom wiedzy, nieokreśloność lub ignorancję w odniesieniu do dwóch głównych kryteriów: prawdopodobieństwa wystąpienia i obszaru szkody. Z tego punktu widzenia powyższe relacje zestawiono w tablicy 2. Autorzy formułują swoje wnioski dość ostrożnie; na przykład przedstawiają tutaj jeszcze trzy aspekty: klasyczne ryzyko zarządzania (unikanie ryzyka, redukcja), niepewność zarządzania (ostrożność) i dwuznaczność zarządzania (konflikt między ekspertami, a także między ekspertami a grupami społecznymi).

Odpowiednim klasom ryzyka przypisano strategię zarządzania. Wyróżnia się trzy kategorie zarządzania: *science-base*, *precautionary* i *discursive* („naukowe”, „ostrożne”, „wyrywkowe”). Podstawowe relacje między kategoriami zarządzania a klasami ryzyka przedstawiono w tablicy 3. We wspomnianym raporcie relacje powyższe są omówione dość szczegółowo.

Autorzy poświęcają też część materiału na przedstawienie dynamiki ryzyka. Wyjaśniają sposoby ucieczki z niekorzystnych stref ryzyka, podają trudności i potencjalne konflikty w utrzymaniu poziomów niepewności. Ideowy zarys tej problematyki przedstawiono na rysunku 3. Być może ta skrócona forma przedstawienia poglądów Andreasa Klinkego oraz Ortwina Renną będzie zachętą dla polskiego czytelnika do zainteresowania się cytowanym raportem.

Oleg Kapliński

Treść artykułu była prezentowana podczas konferencji „Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie: strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – problemy na progu XXI wieku”, TNOiK, Bydgoszcz – Ciechocinek, 5–6 listopada 2001.

¹⁾ Indusriestr. 5, 70565 Stuttgart, e-mail: discourse@afta-bw.de, http://www.afta-bw.de

Andrzej Limański

Rola małych i średnich przedsiębiorstw w restrukturyzacji i integracji polskiej gospodarki z Unią Europejską

Małe przedsiębiorstwa¹⁾ mogą spełniać ważną rolę zarówno w restrukturyzacji polskiej gospodarki, jak i jej ekonomicznej integracji z Unią Europejską. Wiąże się to z licznymi funkcjami, jakie małe przedsiębiorstwa mogą spełniać we współczesnej gospodarce²⁾; przedsiębiorstwa te bowiem:

- dostarczają wielkiej liczby stanowisk pracy w gospodarce i wytwarzają znaczącą część PKB;
- spełniają ważną rolę w procesach innowacyjnych, wprowadzając na rynek wiele nowych dóbr i usług oraz dostosowując je do zróżnicowanych gustów konsumentów;
- nabywają, eksploatują i często modernizują „stary” sprzęt, już używany, co zmniejsza ryzyko inwestycyjne i długookresowe koszty wejścia na rynek, a jednocześnie mogą one pełnić w gospodarce rolę inkubatorów innowacji, zanim niektóre z wynalazków nie zostaną zainstalowane w dużych przedsiębiorstwach. Dotyczy to głównie takich rodzajów wytwórczości, jak technika komputerowa, mikroprocesory, roboty, środki łączności, biotechnologia;
- pełnią w gospodarce ważną rolę amortyzatora wahań w popycie, głównie dzięki mniej wyspecjalizowanym narzędziom i szerszemu zastosowaniu pracy, niż występuje to w dużych firmach;
- zapewniają wysoką mobilność kapitału i zwiększają efektywność rynku kapitałowego dzięki szybkiemu przepływowi z branż mniej opłacalnych do bardziej opłacalnych;
- pozwalają uniknąć niektórych schorzeń typowych w zarządzaniu wielkimi firmami, zwłaszcza sprzeczności między interesem właściciela firmy a zarządzającego;
- umożliwiają zatrudnienie często mniej wykwalifikowanych lub nie posiadających doświadczenia zawodowego pracowników;
- mają często charakter prorodzinny, co polega nie tylko na tym, że często więcej niż jedna osoba z rodziny właściciela pracuje w danej firmie, ale także na tym, że jej prowadzenie dodatkowo cementuje rodzinę, stanowiąc przedmiot ich wspólnej troski i starań, nie mówiąc już o źródle dochodów.

W latach 1989–1991 nastąpiły w Polsce zasadnicze zmiany w dynamice i strukturze zatrudnionych w przedsiębiorstwach dużych i małych, które polegały na tym, że duże przedsiębiorstwa straciły 3233 tys. miejsc pracy, a w małych i średnich powstało ich w tym czasie 1974 tys. W latach 1994–1998 w sektorze publicznym, na który składały się niemal wyłącznie duże przedsiębiorstwa, nastąpił ubytek 1161 tys. miejsc pracy, w sektorze prywatnym natomiast (prawie wyłącznie w małych i średnich przedsiębiorstwach) stworzono ich 1831 tys. Liczby te obrazują zmianę struktury gospodarki, zachodzącą szczególnie gwałtownie w pierwszej części dekady lat 90. Oznaczało to, że silnej redukcji tzw. pełnego zatrudnienia ukształtowanego w tradycyjnych sektorach gospodarki socjalistycznej,

towarzyszyła ekspansja przedsiębiorczości ludzi wykorzystujących szanse wynikające z wprowadzenia zasad gospodarki rynkowej. Należy podkreślić, iż od 1994 roku tempo utraconych miejsc pracy w dużych przedsiębiorstwach było wyższe niż w przedsiębiorstwach małych i średnich.

Znaczący wpływ na dynamiczny rozwój małych przedsiębiorstw w pierwszej połowie dekady lat 90. wywarło rozbudowanie infrastruktury instytucjonalno-prawnej niezbędnej dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Ich rozwój jest wspierany z funduszy oferowanych przez rządy poszczególnych państw zachodnich na podstawie dwustronnych umów z polskim rządem, przez organizacje o charakterze lub zasięgu międzynarodowym, jak Unia Europejska, czy Bank Światowy. Wśród licznych programów wspierających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw można wymienić programy PHARE (np. Program Wspierania Przedsiębiorczości – STEP II – PHARE’96, Program Rozwoju Instytucjonalnych Struktur Wspierania Przedsiębiorczości STEP-IPE, Program Promocji Eksportu MSP – EXPROM II, programy łagodzenia skutków restrukturyzacji górnictwa i hutnictwa – INICJATYWA, Program Rozwoju Regionalnego – STRUDER 2 i inne), fundusze przedakcesyjne, takie jak SAPARD, ISPA, PHARE 2000, programy oferowane przez poszczególne państwa, np. Amerykańską Agencję Rozwoju Międzynarodowego (USAID) – FIRMA 2000 i FABRYKAT 2000, programy organizacji międzynarodowych, jak np. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO) i wiele innych.

Zmiany w liczbie i strukturze zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłowych w Polsce w latach 1988 i 1999 przedstawia tablica 1.

Jak wynika z tablicy 1. w 1988 roku ponad 35% pracowników zatrudniały zakłady duże, a tylko 17% zakłady małe. W 1999 roku sytuacja na omawianym odcinku uległa radykalnej zmianie, zaledwie około 10% pracowników zatrudniały zakłady duże, a ponad 70% zakłady małe i średnie, zatrudniające około 2/3 ogółu pracowników. Wytwarzały one w 2000 roku połowę dochodu narodowego i zapewniały połowę eksportu. Natomiast na promowanie tych przedsiębiorstw przeznaczano w 2001 roku tylko 0,04 budżetu państwa (18,2 mln euro³⁾). W latach 90. liczba małych przedsiębiorstw zwiększyła się, ale wzrost zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach nie rekompensował spadku w dużych przedsiębiorstwach państwowych⁴⁾.

Doświadczenia krajów gospodarczo rozwiniętych jednoznacznie wskazują, że zdolność zatrudnieniową gospodarki jest zdeterminowana głównie przez przedsiębiorstwa bardzo małe i małe (1–99 pracowników), które zatrudniają znacznie więcej pracowników niż przedsiębiorstwa duże (500 pracowników i więcej). Jest to szczególnie widoczne w latach 80. i 90⁵⁾. W większości krajów małe i średnie przedsiębiorstwa nie tylko zapewniają pracę nowym

Tab. 1. Struktura przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce według liczby zatrudnionych w latach 1988 i 1999

Przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych)	1988		1999	
	liczba	%	liczba	%
50–99	982	16,9	4039	44,4
100–199	1158	19,9	2456	27,0
200–499	1756	30,2	1709	18,8
500–1000	896	15,4	542	6,0
powyżej 1000	1031	17,6	345	3,8
	5823	100,0	9091	100,0

Źródło: *Rocznik Statystyczny GUS 1989*, s. 225 i *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2000*, s. 8, 9.

Tab. 2. Małe i średnie firmy w Polsce i Unii Europejskiej

Wyszczególnienie	MSP				WP	Ogółem
	Bardzo małe	Małe	Średnie	Razem		
1. Udział w liczbie pracujących (w proc.)						
Polska	29,9	11,3	19,4	60,6	39,4	100,0
UE	33,9	18,8	1,1	65,8	34,2	100,0
2. Udział w wartości dodanej brutto (w proc.)						
Polska	20,2	19,3	19,0	59,2	40,8	100,0
UE	16,9	15,7	20,8	53,4	46,6	100,0
3. Relacja wartości dodanej brutto na pracującego do średniej krajowej						
Polska	95,9		97,9	97,7	103,6	100,0
UE	49,8	83,5	158,7	81,1	136,2	100,0
4. Udział kosztów pracy w wartości dodanej brutto (w proc.)						
Polska	–	–	–	84,9	65,3	76,9
UE	40,0	53,0	43,0	45,0	38,0	43,0

– brak danych; dane dla Polski za 1997 r., dla UE – 1998 r.; MSP – małe i średnie firmy; WP – wielkie przedsiębiorstwa
Źródło: *The European Observatory Form SMEs*, Luksemburg 2000, s. 43.

pracownikom, ale rekompensują spadek zatrudnienia w dużych przedsiębiorstwach.

Ponadto, w krajach UE we wszystkich klasach przedsiębiorstw dynamika eksportu była w latach 1988–2000 niewspółmiernie wyższa od dynamiki sprzedaży krajowej⁶.

Porównując tempo sprzedaży krajowej z tempem eksportu, można dojść do wniosku, że wpływ eksportu na wzrost sprzedaży ogółem w krajach Unii był w wielkich przedsiębiorstwach jedynie nieco większy niż w przedsiębiorstwach małych i średnich. Przewiduje się, że jeszcze w większym stopniu niż dotychczas eksport będzie lokomotywą rozwoju gospodarki krajów europejskich – średnioroczny wzrost sprzedaży ogółem za okres 2000–2005 wyniesie 2,2% (w przedsiębiorstwach małych i średnich 2,1%, a w przedsiębiorstwach wielkich – 2,3%). Natomiast wskaźniki wzrostu będą w tym czasie kształtować się odpowiednio: 6,3%; 6,2% i 6,3%⁷. Interesująco wypadają porównania między małymi i średnimi firmami Polski i UE w zakresie ich udziału w liczbie pracujących, udziału w wartości dodanej brutto, relacji wartości dodanej brutto na pracującego do średniej krajowej oraz udziału kosztów pracy w wartości dodanej brutto (w % – tablica 2).

Z tablicy 2. wynika, że wysoki udział w zatrudnieniu w Polsce, jak i UE mają przedsiębiorstwa bardzo małe i małe. Natomiast w tworzeniu wartości dodanej brutto udział polskich przedsiębiorstw MSP jest mniejszy niż w UE, co tłumaczy się głównie różnicą w strukturze wydajności pracy.

Szokujące są różnice między Polską a UE w udziale kosztów pracy w wartości dodanej brutto. W Polsce koszt ten jest niemal dwukrotnie wyższy niż w krajach UE. Natomiast udział płac netto byłby bliski poziomowi unijnemu, ale z narzutami. Te właśnie dane dowodzą słuszności wysuwanych w wielu dyskusjach argumentów o przyczynach bezrobocia w Polsce i kierunkach jego zwalczania. Dominuje opinia, że główną przeszkodą w tworzeniu nowych miejsc pracy, są podobnie jak w Polsce, wysokie podatki, które zawyżają koszty pracy.

Prognozę rozwoju gospodarczego bardzo małych, małych, średnich i wielkich przedsiębiorstw do 2005 roku przedstawia tablica 3.

Z przytoczonych danych z tablicy 3. można wysnuć dwa wnioski o kluczowym znaczeniu: pierwszy – wejście Polski do UE stanowić będzie silny impuls przyspieszenia wymiany międzynarodowej – szczególnie wewnątrz Unii,

Tab. 3. Rozwój gospodarczy bardzo małych, małych, średnich i wielkich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej w latach 1993–2005

	Według klas przedsiębiorstw, zmiany roczne w proc.					
	MSP				WP	Ogółem
	Bardzo małe	Małe	Średnie	Razem		
Wartość dodana brutto						
1993–2000	2,3	2,5	2,7	2,5	3,0	2,7
2000–2005 a)	2,1	2,3	2,1	2,2	2,3	2,2
Zatrudnienie						
1993–2000	0,4	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3
2000–2005 a)	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4
Wydajność pracy						
1993–2000	–	–	–	2,1	2,8	2,4
2000–2005 a)	–	–	–	1,7	1,9	1,8
Rentowność brutto						
1993–2000	–	–	–	0,4	0,4	0,4
2000–2005 a)	–	–	–	0,5	0,4	0,4

a) prognoza; – brak danych; MSP – małe i średnie firmy; WP – wielkie przedsiębiorstwa
Źródło: jak w tablicy 2, s. 44.

w której będą uczestniczyć wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, w tym także przedsiębiorstwa małe i średnie, i drugi – można przewidywać, że przedsiębiorstwa małe i średnie w krajach UE już osiągnęły próg udziału tych przedsiębiorstw w zatrudnieniu ogółem (jest to 2/3). Od 1997 roku wzrost zatrudnienia zaznacza się jedynie w mikropodmiotach, zaledwie kompensując jego spadek w innych klasach przedsiębiorstw. W Polsce natomiast możliwości wzrostu tego udziału istnieją, czemu sprzyjają przede wszystkim stosunkowo niskie koszty tworzenia miejsc pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach (szacuje się, że koszt ten jest 4,2 razy wyższy w przedsiębiorstwach wielkich). Mimo dużych różnic w poziomie rozwoju polskich i unijnych małych i średnich przedsiębiorstw, odczuwalne bariery dalszego rozwoju są podobne. Pierwsza z nich dotyczy dostępu do źródeł finansowania (banki wolą za swoich klientów mieć przedsiębiorstwa wielkie, niż tysiące drobnych). Druga bariera wiąże się z brakiem wykwalifikowanych kadr (kraje UE silniej odczuwają istnienie tej bariery niż Polska, przy czym mimo nadwyżki podaży absolwentów szkół wyższych, często ich kwalifikacje nie są zbieżne z popytem ze strony małych i średnich przedsiębiorstw).

Ponadto dalszy intensywny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw wymagałyby przezwyciężenia wielu przeszkód, do których najczęściej zalicza się:

- trudny dostęp do źródeł finansowania, który wynika głównie z wysokich stóp procentowych, dużych opłat bankowych i trudnych do spełnienia przez te przedsiębiorstwa warunków uzyskania kredytu,
- kosztowną możliwość ich finansowania w drodze leasingu,
- niewielką innowacyjność, gdyż badania naukowe są zwykle ograniczane do ośrodków państwowych, które nie chcą lub nie potrafią współpracować z małymi prywatnymi firmami,
- wysokie obciążenia socjalne i administracyjne pracowników zatrudnionych w małych firmach,

- skomplikowany dostęp małych firm do zamówień rządowych, skomplikowane procedury odpraw celnych oraz przewozu tranzytem towarów przez Polskę, nieznaczne ulgi podatkowe dla firm, które inwestują oraz brak znajomości przez przedsiębiorstwa obowiązującego prawa,
- utrudnienia biurokratyczne administracji samorządowej nieskutecznie promującej działalność małych firm na własnym obszarze.

Ostatnio opracowano w Polsce projekt zasilania kapitałowego małych i średnich przedsiębiorstw, polegający na utworzeniu funduszu powstałego z mniejszościowych pakietów akcji Skarbu Państwa, które – wniesione do tego funduszu, gwarantowałyby kredyty dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Andrzej Limański

PRZYPISY

- ¹⁾ W Polsce do małych przedsiębiorstw zalicza się trzy rodzaje przedsiębiorstw funkcjonujących poza rolnictwem: mikropodmioty zatrudniające 1–10 pracowników, firmy małe – 11–50 pracowników i średnie – 51–250 pracowników.
- ²⁾ Por. R.M. HODGETTS, D.F. KURATKO, *Effective Small Business Management*, Orlando Florida 1989, s. 3–6; *Free Trade: A Good Bet for Small Business?* Ed. J.S. DEVLIN, M.M. TREVINNO, SBE Las Vegas 1993; J. CZUPIAŁ, *Rola małych przedsiębiorstw w procesach transformacji*, [w:] *Produktywność pracy – Wzrost gospodarczy*. Pod red. J. JAGASA, Uniwersytet Opolski, Opole 1995.
- ³⁾ Zob. J. BIELECKI, *Najtrudniej zdobyć kredyt*, „Rzeczpospolita” 14 stycznia 2002.
- ⁴⁾ Zob. *Programy i fundusze wspierające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- ⁵⁾ Zob. OECD, *Employment Outlook*, 1994, s. 124.
- ⁶⁾ Zob. *The European Observatory Form SMEs*, Luksemburg 2000, s. 35.
- ⁷⁾ P. GLIKMAN, *Nadzieja w małych firmach*, „Rzeczpospolita”, 2–3 lutego 2002.

Autor: prof. dr, rektor Wyższej Szkoły Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach.

Bogdan Ostrowski

Konkurencyjność polskich firm lotniczych w warunkach globalizacji przemysłu lotniczego

Tendencje w światowym przemyśle lotniczym

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku w wyniku zakończenia zimnej wojny, w państwach w nią zaangażowanych radykalnie ograniczono wydatki zbrojeniowe, których znacząca część przeznaczona była na finansowanie wojskowych programów lotniczych. W tym czasie dynamicznie rozwijał się cywilny transport lotniczy¹⁾, jednak skala jego wzrostu stanowiła zaledwie niewielką część zredukowanych wydatków wojskowych. Żeby sprostać wyzwaniom znaczące firmy lotnicze świata rozpoczęły procesy głębokich zmian. W ich wyniku w ostatnim dziesięcioleciu w światowym przemyśle lotniczym zarysowały się następujące tendencje²⁾:

Globalizacja

Globalizacja światowego przemysłu lotniczego wynika między innymi z tego, że kilku producentów samolotów zaopatruje w nie cały świat. Dobrym tego przykładem jest produkcja samolotów pasażerskich. Przy gwałtownie rosnącym popycie na tego typu samoloty pozostało tylko dwóch liczących się producentów, amerykański Boeing i europejski Airbus, którzy zaciekle ze sobą rywalizują o pozycję światowego lidera³⁾. Drugim ważnym aspektem są koszty programów rozwojowych, których budżet znacznie przekracza możliwości poszczególnych państw. Dlatego realizowane obecnie programy wojskowe i cywilne są w zdecydowanej większości programami wielonarodowymi. Przykładem takich programów jest program samolotów pasażerskich Airbus⁴⁾, helikoptera wojskowego Eurocopter, czy samolotu wielozadaniowego Eurofighter⁵⁾. Z wyżej wymienionych też względów do finansowania tych programów organizowany jest kapitał ponadnarodowy. Skutkiem globalizacji przemysłu lotniczego są także zmiany kulturowe, w tym powszechne stosowanie języka angielskiego jako języka obowiązkowego przy opracowywaniu dokumentacji, w zarządzaniu i komunikacji. Znaczący staje się również przepływ siły roboczej w zależności od realizowanego w określonym miejscu i czasie programu. Zjawisko to w szczególności dotyczy wysoko kwalifikowanej kadry menedżerskiej i inżynierjno-technicznej. Może mieć ono aspekt negatywny, ponieważ czasem przekształca się w niekontrolowany „drenaż mózgow” z państw uboższych do państw wysoko uprzemysłowionych⁶⁾.

Koncentracja

Koncentracja polega na przejęciu firm mniejszych przez większe lub łączeniu firm, przeważnie dla zespolenia potencjałów prowadzącego do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W wyniku tych działań w USA powstały dwie gigantyczne firmy lotnicze: Boeing i Lockheed. Konkuruje one ze sobą na rynkach samolotów wojskowych, natomiast na rynku samolotów pasażerskich jedynym konkurentem fir-

my Boeing jest europejskie konsorcjum lotnicze Airbus. Podobne tendencje można zauważyć w przodujących w zakresie lotnictwa krajach Europy Zachodniej. Przemysł lotniczy Wielkiej Brytanii i Szwecji został skonsolidowany w jedną firmę pod nazwą BAE Systems, natomiast przemysł niemiecki połączono w jedną firmę – DaimlerChrysler Aerospace, która przejęła fabryki w Holandii (Fokker), a następnie połączyła się z firmami z Hiszpanii (CASA) i z Francji (Aerospatiale Matra), tworząc konsorcjum EADS⁷⁾. Koncentracja przemysłu lotniczego postępuje również we Francji i we Włoszech. Celem ścisłej współpracy firm europejskich, między innymi przy realizacji programu samolotów pasażerskich Airbus i samolotów wojskowych Eurofighter, jest sprostanie silnej konkurencji firm amerykańskich⁸⁾. Trzeba podkreślić, że nawet po pełnej integracji przemysłu lotniczego w Europie, firmy amerykańskie będą nadal w uprzywilejowanej pozycji, ponieważ wewnętrzny rynek amerykański, jako jedyny na świecie, może być praktycznie samowystarczalny, tak w zakresie lotnictwa cywilnego, jak i wojskowego. Jak wynika z przedstawionych informacji światowym rynkiem lotniczym rządzi diada amerykańsko-europejska.

Kooperacja

Kooperacja w realizacji wszystkich faz dużych programów lotniczych wynika z kilku względów. Po pierwsze, skala programów wymaga zaangażowania bardzo dużych zasobów ludzkich i potencjałów produkcyjno-technologicznych, które trudno jest skoncentrować w jednym miejscu lub w jednym państwie. Po drugie, kraje uczestniczące w takich programach, chcąc zachować swój potencjał badawczo-rozwojowy i miejsca pracy, wymuszają udział swoich firm proporcjonalnie do wkładu. Po trzecie, istnieją ograniczenia prawne dotyczące przymusowego udziału firm danego kraju w dostawach dla sił zbrojnych lub partycypacji jego gospodarki w offsecie bezpośrednim lub pośrednim. Przykładami takich uregulowań prawnych są Industrial Participation w Wielkiej Brytanii⁹⁾, czy polska ustawa o wspieraniu restrukturyzacji przemysłowego potencjału obronnego i technicznej modernizacji Sił Zbrojnych RP z dnia 7 października 1999 roku¹⁰⁾. Kolejną przyczyną rozwoju kooperacji jest tzw. *cost killing*, czyli wymuszanie znacznej redukcji kosztów produkcji w celu obniżenia ceny samolotu. Wymienione wyżej firmy stosują więc politykę *outsourcingu*, polegającą na zleceniu wykonawstwa części i podzespołów u znacznie tańszych podwykonawców krajowych lub zagranicznych¹¹⁾. W takich przypadkach jest regułą, że producenci finalni koncentrują się na swoich kluczowych umiejętnościach, przez pozostawienie u siebie produkcji złożonych części, podzespołów i montażu ostatecznego.

Wirtualizacja

Technika komputerowa znalazła wiele zastosowań w światowym przemyśle lotniczym. Wszystkie nowe pro-

jekty są realizowane wyłącznie w przestrzeni wirtualnej przy wykorzystaniu oprogramowania CAD/CAM¹²⁾. Podejście takie pozwala na tak zwane jednoczesne projektowanie (*simultaneous engineering*)¹³⁾, eliminuje potrzebę wykonywania makiet, ogranicza zapotrzebowanie na oprzyrządowanie oraz redukuje czas i koszty faz badawczo-rozwojowej, wdrożeniowej i produkcyjnej. Kolejnym przykładem wirtualizacji jest zarządzanie procesami produkcji i zaopatrzenia. W marcu 2000 roku cztery największe firmy lotnicze świata: Boeing, BAE Systems, Lockheed Martin i Raytheon ogłosiły, że w celu ograniczenia kosztów zakupu wspólnie organizują system zarządzania podwykonawcami przez internet¹⁴⁾. W uproszczeniu oznacza to, że zarządzanie przez te firmy kooperacją przemysłową już od drugiej połowy 2000 roku będzie realizowane na podobnej zasadzie, co wirtualne zakupy dóbr powszechnego użytku. Internet zniwelował znaczenie odległości, przez co dodatkowo spotęgował opisaną wyżej tendencję globalizacji, koncentracji i kooperacji.

„Odchudzanie”

Odprężenie na świecie w schyłku XX wieku dla firm lotniczych oznaczało drastyczne zredukowanie zamówień wojskowych, zarówno na programy badawczo-rozwojowe, jak i produkcyjne. Opisane wyżej działania okazały się niewystarczające, dlatego też wzorem firm samochodowych, firmy te zaczęły wdrażanie programów mających na celu podniesienie produktywności i ograniczenie kosztów. Koncepcją, która znalazła najszerze zastosowanie jest odchudzone zarządzanie *lean management*. Podstawowa dewiza tej koncepcji „więcej za mniej” (*more for less*) sprawdziła się w praktyce przemysłowej. W wyniku zastosowania tej koncepcji radykalnie obniżono koszty produkcji (Lockheed¹⁵⁾) oraz skrócono czas projektowania i wdrażania nowych wyrobów, przy utrzymaniu się w zaplanowanym budżecie i terminie dostaw samolotów dla klienta (Rolls Royce, Boeing¹⁶⁾). Nowością jest to, że wielcy producenci finalni są obecnie zainteresowani rozszerzeniem wdrożenia *lean managementu* na cały łańcuch swoich poddostawców¹⁷⁾. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że jednym z podstawowych narzędzi, które umożliwiło spotęgowanie efektu odchudzania jest wszechstronne zastosowanie techniki komputerowej¹⁸⁾.

Atrybuty konkurencyjności firm lotniczych

Warunkiem utrzymania się firmy na rynku jest sprzymanie panującej na nim konkurencji¹⁹⁾. O konkurencyjności firm w przemyśle lotniczym decydują, tak jak w innych dziedzinach, cena, jakość i terminowość dostaw. Ze względu na dominację kooperacji w produkcji lotniczej szerszego omówienia wymaga sprawa konkurencyjności firm przy pozyskiwaniu i rozwijaniu tego typu produkcji. Finalni wykonawcy zaangażowali w produkcję tak duże środki, że wymagają oni od podwykonawcy systemowego zagwarantowania jednoczesnego spełnienia wszystkich podanych wyżej atrybutów. Odbiorcy podzespołów lotniczych lubią podkreślać, że od kooperanta kupują „dwa produkty”, właściwy podzespół i pewność, że zostanie on dostarczony. Jeśli chodzi o cenę, to ma być ona niska, ale jednocześnie dostawca winien udowodnić, że ma odpowiedni poziom zysku na danym kontrakcie, bo tylko w takim przypadku poziom ryzyka może być akceptowalny przez odbiorcę. W odniesieniu do jakości, odbiorcy nie wystarcza już najwyższa jakość kupowanych części lub podzespołów. Powszechną praktyką jest certyfikacja systemu zapewnienia jakości dostawcy przez odbiorcę i tym samym systemowe ograniczenie ryzyka dostaw wyrobów niespełniających jego

wymagań jakościowych. Terminowość dostaw wynika z harmonizacji planów dostawcy i odbiorcy. Dostawca jest zwykle zobowiązany pokazać sposób planowania obciążenia kluczowych procesów, przedstawić szczegółowy plan realizacji programu, a w czasie realizacji programu w uzgodnionych okresach raportować jego stan i zgodność z przyjętym harmonogramem.

Dostawca odpowiada również za organizację logistyki, gwarantującej dostawę podzespołów bezpośrednio na linię produkcyjną w ilości i czasie regulowanym przez system Kanban. Jak widać z przedstawionych faktów, kluczowym atrybutem, jeśli chodzi o konkurencyjność firmy, nie jest już tylko tradycyjnie rozumiana produkcja, lecz jej system zarządzania. I tu również, ze względu na globalizację, odbiorca oczekuje, że system zarządzania poddostawcy będzie dla niego zrozumiały i zgodny z dobrymi praktykami obowiązującymi w przodujących firmach ponadnarodowych. Te dobre praktyki to:

- *szczępłe zarządzanie (lean management)*, obejmujące między innymi²⁰⁾:
 - ◆ produkcję i dostawę dokładnie na czas (*just in time*, *Kanban*),
 - ◆ system ciągłych usprawnień (*Kaizen*²¹⁾, 5 „S”),
 - ◆ gniazdową organizację produkcji,
 - ◆ kompleksowe zarządzanie jakością (TQM)²²⁾,
 - zorientowana produktowo lub rynkowo struktura organizacyjna, której istotnymi elementami są:
 - ◆ orientacja na całościowe procesy²³⁾,
 - ◆ zarządzanie programami,
 - ◆ zintegrowane zespoły produkcyjne, rozwojowe i serwisowe.

Przedsięwzięcia mające na celu poprawę konkurencyjności polskich firm lotniczych

Polskie firmy lotnicze przez długi czas działały w systemie nakazowo-rozdzielczym i nie wykształciły w sobie systemów szybko adaptujących je do wymagań klientów i do nowych zasad gospodarowania. Firmy te, żeby przeżyć w warunkach globalnej konkurencji, muszą znaleźć swoje miejsce w międzynarodowym podziale pracy w tym przemyśle. Droga do tego celu wiedzie przede wszystkim przez poprawę ich konkurencyjności. Dlatego polskie firmy lotnicze winny niezwłocznie:

- Zdefiniować strategię i jednoznacznie określić:
 - swój stosunek do globalizacji i wynikających z niej szans i zagrożeń,
 - sposób identyfikacji, zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.
- Zmienić orientację z produkcyjnej na rynkową i wprowadzić strukturę organizacyjną w układzie produktowym lub rynkowym²⁴⁾.
- Eksploatować nisze rynkowe w zakresie małych samolotów dla zachowania najbardziej wartościowego potencjału badawczo-rozwojowego, pozwalającego w przyszłości na znaczący udział w międzynarodowych programach lotniczych.
- Wykorzystywać istniejący potencjał produkcyjno-techniczny w programach kooperacyjnych na zasadach komercyjnych jako tzw. tani podwykonawcy²⁵⁾. W celu zbudowania pozycji światowej klasy podwykonawcy, zacząć od dostaw części i stosunkowo prostych podzespołów, tak aby można było stosunkowo szybko przejść na pozycję jedyne poddostawcy złożonych zespołów.
- Na podstawie analizy strategicznej swojej pozycji i przyjętej strategii rozwoju prowadzić selektywne inwestowanie w wyposażenie i procesy technologiczne.
- Zastosować mechanizmy wyzwalające przedsiębiorczość²⁶⁾, np. przez wdrożenie *lean managementu*, które ra-

dykalnie może podnieść produktywność, ograniczyć koszty i poprawić elastyczność.

■ Rozwijać systemy logistyki umożliwiające dostawę dokładnie na czas i bezpośrednio na linię montażową.

■ Inwestować w ludzi, szczególnie w zakresie zarządzania i wykorzystania informatyki, bo tak naprawdę to oni stanowią i będą stanowić o wartości firmy.

■ Wykorzystać okazje wynikające z uczestnictwa w programach offsetowych do transferu *know-how* i umocnienia pozycji na rynku.

■ Eksploatować istniejące rezerwy proste z intensywnym poszukiwaniem inwestorów strategicznych. Należy dołożyć starań, żeby wejście kapitałowe nie było wrogim przejęciem, tylko wejściem rozwojowym.

■ Pamiętać, że w zakresie kooperacji bezpośrednimi konkurentami polskich firm lotniczych są firmy z innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz „tygrysy” z Azji Południowo-Wschodniej, które oferują bardzo konkurencyjne ceny i warunki dostaw.

■ Zapewnić kompatybilność ze światowymi producentami lotniczymi w zakresie:

- zarządzania,
- infrastruktury,
- systemów zapewnienia jakości,
- systemów informatycznych.

Podsumowanie

Przemysł lotniczy jest „lokomotywą” postępu technicznego i gospodarczego kraju, ponieważ opiera się na zaawansowanych technologiach i wysoko przetworzonej produkcji. Optymalne wykorzystanie tego potencjału leży w szeroko rozumianym interesie Polski. Dlatego przy uwzględnieniu istniejących uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych można zaproponować następujące wnioski:

■ Globalizacja przemysłu lotniczego jest faktem. Jedynym rozwiązaniem dla polskich firm lotniczych jest znalezienie sposobu na wykorzystanie jej dla własnego rozwoju, przez przyłączenie się do jednej z wielkich „rodzin lotniczych”.

■ Infrastruktura w globalnej kooperacji to między innymi warunki gospodarowania, ochrona własnego potencjału badawczo-rozwojowego i rynku, nakłady na badania, inwestycje, kredyty, zabezpieczenia, gwarancje i logistyka. Większość tych warunków winien zapewnić rząd w ramach polityki przemysłowej. Powyższe jest zbieżne z postulowanym przez kręgi naukowo-gospodarcze szczególnym eksponowaniem sektora lotniczego i kosmicznego w strategii rozwoju gospodarczego do roku 2010²⁷⁾.

■ Ze względu na członkostwo w NATO i w Unii Europejskiej, Polska nie będzie samodzielnie prowadzić dużych projektów lotniczych. Dużo bardziej prawdopodobny jest nasz udział w międzynarodowych programach na zasadzie partycypacji w ryzyku i zyskach. Wielkość udziału polskich firm lotniczych w takich programach zależeć będzie od poziomu ich konsolidacji oraz posiadanego potencjału badawczo-rozwojowego i produkcyjno-organizacyjnego.

■ Trzeba postawić na kooperację i partycypację w międzynarodowym podziale pracy w przemyśle lotniczym, bo statusu światowej klasy poddostawcy nie osiągnie się przy okazji, pamiętając, że najpotężniejsze źródła przewagi konkurencyjnej mają swój początek w zasobach przedsiębiorstwa²⁸⁾.

■ Konkurencja globalna zmusza do zmniejszenia istniejącego dystansu w wydajności i jakości pracy, polskie firmy stoją więc wobec pytania nie czy, lecz kiedy wprowadzą odchudzoną produkcję²⁹⁾.

Bogdan Ostrowski

PRZYPISY

- 1) P. LEWIS, *Growing Demand for Transport Aircraft*, „Aero”, nr 2/00, s. 28.
- 2) Przedstawione w tym opracowaniu poglądy są syntezą doświadczeń autora z 20-letniej pracy w polskim przemyśle lotniczym.
- 3) P. PROCTOR, *Boeing Pushes Planned 747X as Bigger, Cheaper Than A3XX*, „Aviation Week & Space Technology”, July 24, 2000, s. 122.
- 4) P. SPARACO, *A3XX Initiates New Round of Airbus, Boeing Rivary*, „Aviation Week & Space Technology”, July 24, 2000, s. 116.
- 5) J. MORROCCO, *Eurofighter Pursues Follow-up Capabilities*, „Aviation Week & Space Technology”, July 24, 2000, s. 128.
- 6) Przykładem świadczącym o takim niebezpieczeństwie może być wystąpienie kanclerza RFN na otwarciu Międzynarodowych Targów Informatycznych CEBIT w Hanowerze w lutym 2000 roku, podczas którego zaoferował on zatrudnienie 100 000 informatyków z Europy Środkowej i Wschodniej – patrz Uchwała Senatu AGH Nr 21/2000 z dnia 1 marca 2000 roku w sprawie postulatu do rządu RP o utworzeniu programu pomocowego wspierającego kształcenie informatyków w Polsce.
- 7) J. D. MORROCCO, *Consolidation Poses Transatlantic Quandary*, „Aviation Week & Space Technology”, July 24, 2000, s. 100.
- 8) M.A. TAVERNA, *EADS, Finmeccanica Set Stage for Aeronautics Joint Venture*, „Aviation Week & Space Technology”, July 24, 2000, s. 134.
- 9) Więcej informacji na temat zasad udziału firm brytyjskich w offsetach związanych z zakupem uzbrojenia przez Wielką Brytanię jest na stronie internetowej Stowarzyszenia Producentów Uzbrojenia (DMA), <http://www.the-dma.org.uk>.
- 10) Dziennik Ustaw Nr 83, poz. 932 z 1999 roku.
- 11) *Zawiłości outsourcingu*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 10/1999, s. 36.
- 12) P. LEWIS, G. NORRIS, G. WARWICK, *Building to Win*, „Flight International”, 25–31 July 2000, s. 70–74.
- 13) Więcej informacji o tej metodzie – *Simultaneous Engineering*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 9/87/1992, s. 19–23.
- 14) M. MECHAN, *An Old-Time Industry Picks up the Pace*, „Aviation Week & Space Technology”, July 24, 2000, s. 160.
- 15) G. WARWICK, G. NORRIS, *Lean Stories*, „Flight International”, 15–21 September, 1999, s. 42.
- 16) C. GREEN, *The Lean Enterprise*, „Aerospace International”, March 1999, s. 13.
- 17) *Ibidem*, s. 15.
- 18) G. WARWICK, G. NORRIS, op. cit., s. 42.
- 19) Szerzej problem konkurencyjności przedsiębiorstw dyskutowany jest w artykułach: M. SIERPIŃSKA, *Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw w warunkach transformacji rynkowej*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/94, s. 17–21 i J. MENTEL, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/98, s. 16–19.
- 20) Z. MARTYŃIAK, *Ciągłe ulepszanie czy radykalna przebudowa: antynomie japońskich i amerykańskich koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/1999, s. 10.
- 21) System opisany jest w publikacji *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, Wyd. Ośrodek Badania Jakości Wyrobów ZETOM, Warszawa 1997.
- 22) System opisany jest w publikacji J. OAKLAND, P. MORRIS, *TQM. Ilustrowany przewodnik menedżerów*, Wyd. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000.
- 23) Podejście to opisane jest w artykule *Orientacja na całościowe procesy*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1/1994, s. 7–12.
- 24) M. CIURLA, M. NOWAK, *O orientacji rynkowej polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/97, s. 13.
- 25) Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, *Koszty pracy w transformacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/96, s. 11, tab. 1 i s. 12.
- 26) M. SIERPIŃSKA, op. cit., s. 20.
- 27) B. PEŁKA, *Strategia rozwoju i strategię stymulujące restrukturyzacje polskiego przemysłu do roku 2010*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/97, s. 7.
- 28) J. MENTEL, op. cit., s. 18.
- 29) *Anatomia odchudzonej produkcji*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 3/81/1992, s. 15.

Jerzy Gajdka

Szacowanie wartości aktywów i pasywów spółki a modele wyceny opcji (I)

Wprowadzenie

Uwzględnienie rachunku z zakresu wyceny opcji do wyjaśniania różnego rodzaju zjawisk finansowych zaowocowało m.in. stworzeniem podstaw tzw. *Contingent Claim Analysis* – sposobu analizy, jaki nie doczekał się jeszcze w Polsce jednolitej nazwy, a który dla celów tej pracy określono terminem analiza powiązanych pasywów. Jej istota opiera się na założeniu, że istnieje ścisły związek pomiędzy cenami akcji oraz obligacji (długu) wyemitowanych przez spółkę. Analiza ta, zapoczątkowana pracą Blacka i Scholesa¹⁾, ulegała stopniowemu rozwojowi. Początkowo Merton²⁾ na jej podstawie opracował formuły umożliwiające określenie stopy procentowej oraz rynkowej wartości długu o niezerowym ryzyku, a Galai i Masulis³⁾ wyjaśnili w jej kategoriach wiele procesów zachodzących w podmiotach gospodarczych. Później analiza powiązanych pasywów została w szerokim zakresie zastosowana przez doradców inwestycyjnych, którzy przy jej uwzględnieniu konstruują portfele, wykorzystując m.in. chwilową rozbieżność pomiędzy cenami akcji oraz obligacji tej samej spółki w stosunku do modelowych założeń⁴⁾. W ramach rozwoju współczesnej teorii finansów stworzono podstawy wyceny przy uwzględnieniu rachunku opcyjnego różnego rodzaju aktywów, określając ten proces jako wycena opcji rzeczywistych (*real option valuation*). Ten coraz częściej stosowany w praktyce sposób analizy jest stosunkowo słabo znany w Polsce

Omawiana problematyka przedstawiona zostanie w kolejnych dwóch artykułach. W niniejszym ukazano istotę analizy powiązanych pasywów oraz przykłady jej zastosowania do wyceny kapitału własnego i obcego spółki. W kolejnym zaprezentowany będzie sposób aplikacji tej metody do wyceny niektórego rodzaju aktywów oraz projektów inwestycyjnych⁵⁾.

Właściwości opcji

Opcja to instrument finansowy uosabiający prawo do zakupu (opcja zakupu) lub sprzedaży (opcja sprzedaży) aktywów w przyszłości po cenie ustalonej w momencie wystawienia opcji (tzw. cenie wykonania). Jeżeli opcja może być wykonana jedynie w momencie wygaśnięcia, to mówimy o opcji europejskiej, jeżeli w okresie do momentu wygaśnięcia – o amerykańskiej.

Na potrzeby dalszych rozważań wprowadzono następujące oznaczenia:

X – cena wykonania opcji

V – cena aktywów

Posiadacz opcji zakupu uzyskuje niezerowy przychód równy różnicy pomiędzy ceną aktywów a ceną wykonania, jeżeli w momencie wykonania opcji rynkowa cena aktywów jest wyższa od ceny wykonania opcji. Może on bowiem w tym momencie zakupić aktywa po niższej cenie wykonania opcji oraz sprzedać je po wyższej cenie rynkowej. Jeżeli natomiast w momencie wygaśnięcia opcji cena aktywów jest niższa od ceny wykonania, przychód posiadacza opcji jest zerowy, gdyż nie musi on jej wykonywać.

Z tego też względu w momencie wygaśnięcia opcji zakupu jej wartość dla posiadacza wynosi:

$$\begin{array}{ll} V - X & \text{gdy } V > X \\ 0 & \text{gdy } V \leq X \end{array}$$

Można więc zapisać, że wartość takiej opcji wynosi:

$$\text{Max}(0, V - X)$$

Z kolei posiadacz opcji sprzedaży uzyskuje niezerowy przychód równy różnicy pomiędzy ceną wykonania a ceną aktywów, jeżeli w momencie wykonania opcji rynkowa cena aktywów jest niższa od ceny wykonania opcji (może on zakupić aktywa po cenie rynkowej oraz sprzedać je po wyższej cenie wykonania). W przeciwnym przypadku jego przychód jest zerowy. Wartość opcji sprzedaży w momencie wygaśnięcia wynosi więc:

$$\text{Max}(0, X - V)$$

Opcje są wykorzystywane w szerokim zakresie w transakcjach zabezpieczających, spekulacyjnych oraz arbitrażowych. Łatwo wykazać, że w warunkach równowagi na rynku kapitałowym pomiędzy cenami opcji a ceną aktywów, na które te opcje wystawiono występuje parytet określany mianem parytetu sprzedaży i zakupu opcji (*put-call parity*) opisany relacją:

$$V + OS - OZ = Xe^{-rT} \quad (1)$$

gdzie:

V – cena aktywów

X – cena wykonania opcji

OS – cena opcji sprzedaży

OZ – cena opcji zakupu

T – czas pozostający do wygaśnięcia opcji
 r – stopa zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka (kapitalizacja ciągła)

W formule tej zakłada się, że obydwie opcje (zakupu i sprzedaży) są opcjami typu europejskiego, terminy wygaśnięcia oraz ceny wykonania opcji zakupu i sprzedaży są jednakowe, a aktywa to np. akcja, od której nie jest wypłacana dywidenda.

Problem wyceny różnego rodzaju opcji do dzisiaj stanowi przedmiot zainteresowania wielu badaczy, a przełomowym wydarzeniem w tym zakresie było opracowanie powszechnie dzisiaj znanego modelu Blacka-Scholesa.

Formuła tego modelu, dość skomplikowana pod względem matematycznym, należy do jednych z najbardziej znanych we współczesnej teorii finansów. Zgodnie z nią wartość europejskiej opcji zakupu na akcję, od której nie jest wypłacana dywidenda może być przedstawiona w postaci

$$OZ = VN(d_1) - Xe^{-rT} N(d_2) \quad (2)$$

gdzie:

$$d_1 = \frac{\ln(V/X) + (r + \frac{\delta}{2})T}{\delta\sqrt{T}}$$

$$d_2 = d_1 - \delta\sqrt{T}$$

W modelu tym N oznacza funkcję $N(d)$ będącą dystrybuantą standaryzowanej zmiennej o rozkładzie normalnym. Innymi słowy, jest to prawdopodobieństwo, że zmienna o standardowym rozkładzie normalnym $\phi(0,1)$ osiągnie wartość mniejszą od d (w analizowanym przypadku odpowiednio od d_1 oraz d_2). δ oznacza z kolei zmienność ceny aktywów mierzoną odchyleniem standardowym (w przypadku akcji jest to odchylenie standardowe (w skali roku) stopy zwrotu z akcji wyliczonej przy założeniu ciągłej kapitalizacji).

Pierwotna wersja modelu została wyprowadzona w odniesieniu do opcji europejskiej na akcję, od której nie jest wypłacana dywidenda. Jeżeli analizowana opcja jest długoterminową opcją na akcję, od której wypłacana jest dywidenda o stałej stopie y (y = dywidenda/wartość bieżąca aktywów), wówczas wzór na wartość europejskiej opcji zakupu przedstawia się następująco:

$$OZ = Ve^{-yT} N(d_1) - Xe^{-rT} N(d_2) \quad (3)$$

gdzie:

$$d_1 = \frac{\ln(V/X) + (r - y + \frac{\delta}{2})T}{\delta\sqrt{T}}$$

$$d_2 = d_1 - \delta\sqrt{T}$$

Modelowi Blacka-Scholesa poświęcono uwagę w wielu pracach dotyczących instrumentów pochodnych i nie będzie on w tym miejscu przedmiotem szczegółowej analizy. Dla dalszych rozważań ważne jest jedynie to, że ukazuje on, iż wartość opcji zakupu wzrasta wraz z ceną aktywów, zmiennością tej ceny (ryzy-

kiem aktywów), stopą zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka i czasem do wygaśnięcia, maleje zaś wraz ze wzrostem ceny wykonania opcji. Można łatwo wykazać, że w przypadku opcji sprzedaży wzrost wartości następuje wraz ze wzrostem ceny wykonania opcji, zmiennością ceny aktywów i czasem do wygaśnięcia, maleje zaś wraz ze wzrostem ceny aktywów oraz stopą zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka.

Pasywa spółki a rachunek opcyjny



Wypracowany na podstawie powyżej omówionych zasad rachunek opcyjny w coraz większym zakresie jest dzisiaj stosowany do rynkowej wyceny pasywów spółki. W szczególności, dzięki opisanemu poprzednio paritetowi kupna-sprzedaży, umożliwia on wykazanie ścisłej zależności pomiędzy rynkową wartością pasywów spółki, tzn. kapitału własnego oraz długu⁶⁾.

Aby wyjaśnić to zagadnienie, przeanalizujmy najprostszy przykład, w którym rynkowa wartość aktywów spółki wynosi 2000, przy czym spółka w celu sfinansowania aktywów wyemitowała akcje oraz roczne obligacje o nominalnej wartości wynoszącej 1600 zabezpieczone tymi aktywami. Przy założeniu, że jest to jedyne zobowiązanie ciężące na spółce, jej bilans przedstawia się następująco:

Tab. 1. Uproszczony bilans spółki

Aktywa	Pasywa	
2000	Obligacje (dług)	1600
	Akcje (kapitał własny)	400
Razem 2000	Razem	2000

Spółka ma spłacić zobowiązanie w wysokości 1600 za rok od dnia dzisiejszego. Nie wiadomo jednak, ile będą warte wówczas jej aktywa. Jeżeli rynkowa wartość aktywów wyniesie wówczas 1600, na spłatę zobowiązania spółka przeznaczy całość aktywów i wartość znajdująca się w posiadaniu akcjonariuszy będzie w tym momencie zerowa. Jeżeli wartość aktywów wynosić będzie np. 2000, po spłacie zobowiązań w wysokości 1600, wartość akcji wyniesie 400. Jeżeli wartość aktywów spółki wyniesie mniej niż 1600, np. 1000, ponieważ obligacje są zabezpieczone aktywami, obligatariusze znajdą się w posiadaniu aktywów, a wartość akcji znajdujących się w posiadaniu akcjonariuszy wyniesie zero.

Łatwo można wykazać, że z punktu widzenia generowanego potencjalnego przychodu, pozycja akcjonariuszy jest tożsama z pozycją nabywców opcji zakupu aktywów (o wartości V) spółki o cenie wykonania równej nominalnej wartości długu (D). Dla przedstawienia istoty tej tezy w tabeli 2. zaprezentowano wartość potencjalnego przychodu akcjonariuszy spółki oraz posiadaczy wymienionej opcji zakupu w zależności od wartości aktywów w momencie wygaśnięcia opcji.

Z danych zawartych w tabeli wynika, że wartość kapitału własnego jest równa $\text{Max}(0, V - X)$, czyli, że

Tab. 2. Wartość opcji zakupu aktywów spółki a wartość jej kapitału własnego

Wartość aktywów (V)	Cena wykonania (X)	Wartość opcji zakupu aktywów Max (0, V-X)	Dług (D)	Wartość akcji (E) (kapitału własnego)
800	1600	0	1600	0
1000	1600	0	1600	0
1600	1600	0	1600	0
2000	1600	400	1600	400
4000	1600	2400	1600	2400

kapitał ten może być traktowany jako swego rodzaju opcja zakupu aktywów spółki. Można to więc zapisać:

$$E = OZ \quad (4)$$

gdzie

E – wartość kapitału własnego (akcji)

OZ – wartość opcji zakupu aktywów spółki o cenie wykonania D i okresie wygaśnięcia równym okresowi zapadalności długu.

Z kolei przychód obligatariuszy określony być może jako:

$$\text{Min}(V, D)$$

Można by wykazać, że jest to przychód identyczny z tym, który uzyskaliby posiadacze aktywów o wartości V, wystawiający jednocześnie na nie opcję zakupu w cenie wykonania D. Jeżeli posiadacze opcji zdecydują się ją zrealizować, wówczas w posiadaniu obligatariuszy znajdzie się kwota D. Jeżeli natomiast akcjonariusze nie będą chcieli jej zrealizować, wówczas w rękę obligatariuszy pozostaną aktywa o rynkowej wartości V.

Tak więc pozycję obligatariuszy w kategoriach rachunku opcyjnego można zapisać jako:

$$B = V - OZ \quad (5)$$

gdzie

B – rynkowa wartość długu

V – rynkowa wartość aktywów

Rozwijając przedstawione powyżej zależności, przy wykorzystaniu opisanego formułą (1) parytetu *put-call*, otrzymamy kolejne relacje opisujące wartość pasywów w kategoriach rachunku opcyjnego, które wyglądają następująco⁷⁾:

$$E = V - De^{-rT} + OS \quad (6)$$

$$B = De^{-rT} - OS \quad (7)$$

gdzie

OS – rynkowa cena opcji sprzedaży aktywów spółki o cenie wykonania D

V – rynkowa wartość aktywów spółki

D – nominalna wartość długu

r – wolna od ryzyka stopa procentowa (przy kapitalizacji ciągłej)

T – czas spłaty długu (i wygaśnięcia opcji sprzedaży)

Interpretacja przedstawionych formuł brzmi następująco. Wartość kapitału własnego jest równa wartości aktywów spółki pomniejszonej o bieżącą wartość płatności należnej obligatariuszom. Jeżeli jednak wartość należna obligatariuszom przewyższy wartość aktywów spółki, akcjonariusze nie muszą dopłacać różnicy. Mają oni bowiem ograniczoną odpowiedzialność prawną za zobowiązania spółki. W kategoriach wartościowych ograniczenie odpowiedzialności akcjonariuszy równe jest wartości opcji sprzedaży aktywów spółki po cenie równej wartości nominalnej długu.

Z kolei wartość rynkowa długu spółki znajdującego się w posiadaniu jej wierzycieli jest równa wartości bieżącej nominalnej płatności przysługującej wierzycielom (długu wolnego od ryzyka), pomniejszonej o wartość opcji sprzedaży aktywów spółki, po cenie wykonania równej wartości nominalnej długu. Wartość tej opcji jest równa wartości, jaką ma prawo ograniczonej odpowiedzialności akcjonariuszy. Jeżeli więc ograniczona odpowiedzialność akcjonariuszy jest dla nich korzystna, gdyż wartość opcji sprzedaży powiększa wartość akcji, nie jest ona korzystna dla wierzycieli, gdyż wartość wymienionej opcji pomniejsza wartość długu.

Wycena rynkowej wartości kapitału własnego

Traktowanie kapitału własnego jako opcji stwarza możliwości wykorzystania rachunku opcyjnego do wyceny akcji. Metoda ta jest użyteczna w wielu przypadkach, z których najbardziej charakterystyczny to przypadek spółek znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej⁸⁾.

Przykład

Spółka A zaciągnęła 10-letni dług o wartości nominalnej 70 mln PLN. Analityk dokonuje wyceny aktywów spółki metodą zdyskontowanych strumieni pieniężnych (DCF) i uzyskuje wynik 50 mln PLN. Ile w tej sytuacji wart jest kapitał własny spółki?

Założmy, że parametry do wyceny przy zastosowaniu rachunku opcyjnego przedstawiają się następująco:

V – wartość aktywów spółki = 50 mln PLN

X – cena wykonania opcji zakupu – nominalna wartość długu = 70 mln PLN

T – czas do wygaśnięcia opcji – okres spłaty długu = 10 lat

δ^2 – wariancja wartości aktywów spółki – $\delta^2 = 0,16$
 r – stopa zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka (obligacji skarbu państwa o terminie wykupu równym terminowi spłaty długu) = 10%

Na podstawie powyższych danych, przy założeniu, iż kapitał własny traktowany być może jako opcja zakupu spółki o cenie wykonania równej nominalnej wartości długu, można zastosować do wyceny przedstawiony poprzednio wzór Blacka-Scholesa na wartość opcji zakupu (formuła 2). Wartość wszystkich akcji spółki równa wartości opcji zakupu jej aktywów przy cenie wykonania $D = 70$ wyniesie w tej sytuacji:

$$\begin{aligned} d_1 &= 1,1570 & N(d_1) &= 0,8770 \\ d_2 &= -0,1079 & N(d_2) &= 0,4570 \\ OZ = E &= 50(0,8770) - 70e^{-0,10 \cdot 10}(0,4570) = 32,082 \text{ mln PLN.} \end{aligned}$$

Rynkowa wartość długu, równa różnicy pomiędzy rynkową wartością aktywów i kapitału własnego, wynosi:

$$B = 50 \text{ mln PLN} - 32,082 \text{ mln PLN} = 17,918 \text{ mln PLN.}$$

W powyższym przykładzie zademonstrowano sposób kalkulacji przy założeniu, że wszystkie parametry niezbędne do wykorzystania rachunku opcyjnego są dane. W praktyce jednak jednym z istotnych problemów związanych z opisaną metodą wyceny jest uzyskanie danych wejściowych. O ile wolna od ryzyka stopa procentowa oraz nominalna wartość zadłużenia są względnie proste do ustalenia, wiele problemów wiąże się z określeniem rynkowej wartości aktywów, ich ryzyka, a także właściwego okresu zapadalności, jeżeli na spółce ciąży kilka rodzajów długu. Przykładowe sposoby ustalenia tych parametrów przedstawiają się w sposób określony poniżej.

Wartość aktywów

Wartość aktywów może być określona przez dyskontowanie oczekiwanego *cash flow* generowanego przez te aktywa stopą dyskontową równą średniemu ważonemu kosztowi kapitału. Inną metodą jest sumowanie wartości rynkowej wszystkich aktywów znajdujących się w posiadaniu spółki. W warunkach rozwiniętego rynku kapitałowego, jeżeli przedmiotem obrotu na tym rynku są akcje i obligacje wyemitowane przez spółkę, wartość aktywów określona być może jako suma wartości tych instrumentów.

Wariancja aktywów

W przypadku istnienia rozwiniętego rynku kapitałowego wariancję aktywów szacuje się zazwyczaj jako wariancję portfela akcji oraz obligacji wyemitowanych przez wycenianą spółkę (lub spółki do niej podobne). W przypadku braku tego rodzaju informacji istnieją metody szacowania wymienionej wariancji na podstawie wariancji strumienia *cash flow* generowanego przez aktywa. Niewątpliwie zagadnienie szacowania tego parametru należy do najbardziej skomplikowanych problemów wymagają-

cych rozwiązania przy stosowaniu opcyjnych modeli wyceny.

Okres wygaśnięcia opcji

O okres wygaśnięcia opcji w analizowanej metodzie jest równy okresowi zapadalności długu zerokuponowego emitowanego przez spółkę. W praktyce jednak dług emitowany przez spółkę jest długiem oprocentowanym, przy czym zazwyczaj w pasywach występuje kilka rodzajów długu, o różnym okresie zapadalności. W sytuacji takiej okres wygaśnięcia opcji wyliczany jest na podstawie średniego ważonego okresu, w jakim przypadają kolejne płatności wynikające z obsługi długu (*duration*).

Powyżej przedstawiono istotę wyceny kapitału własnego przy wykorzystaniu metody, która znajduje zastosowanie w wielu sytuacjach, będąc szczególnie użyteczną w wycenie akcji spółek znajdujących się w trudnym finansowym położeniu (np. kiedy wartość ich aktywów jest niższa od nominalnej wartości długu) lub też podejmujących nowe, ryzykowne przedsięwzięcia.

Wycena rynkowej wartości ryzykownego długu oraz właściwej dla niego stopy procentowej

Już wkrótce po opracowaniu modelu Blacka-Scholesa, Merton w znaczącym stopniu uszczegółowił przedstawiony powyżej sposób analizy w odniesieniu do wyceny instrumentów dłużnych⁹⁾. Z formuły (7) wynika, że rynkowa wartość długu o niezerowym ryzyku jest równa rynkowej wartości długu wolnego od ryzyka pomniejszonej o wartość opcji sprzedaży aktywów spółki. Uszczegółowiając powyższą zależność, Merton wyprowadził wzór na rynkową wartość długu o niezerowym ryzyku w postaci:

$$B(T) = De^{-rT} \left[\left(\frac{1}{d} \right) N(h_1) + N(h_2) \right] \quad (8)$$

gdzie:

B – rynkowa wartość długu o niezerowym ryzyku

T – okres pozostający do wykupu długu

d – struktura kapitału pożyczkodawcy mierzona wskaźnikiem De^{-rT}/V

V – rynkowa wartość aktywów spółki

D – nominalna wartość zadłużenia

$N(h)$ – powierzchnia pod krzywą rozkładu normalnego ograniczona przez h

$$h_1 = -[1 / 2\delta^2 T - \ln(d)] / \delta T^{1/2}$$

$$h_2 = -[1 / 2\delta^2 T + \ln(d)] / \delta T^{1/2}$$

δ^2 – ryzyko aktywów pożyczkobiorcy mierzone wariancją stopy zwrotu z aktywów

r – stopa zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka

Rozwijając prezentowane rozwiązanie Merton wyprowadził również wzór na stopę procentową wymaganą od długu o niezerowym ryzyku, która przedstawia się następująco:

$$k(T) = r + \left[\left(-\frac{1}{T} \right) \ln \left(N(h_2) + \left(\frac{1}{d} \right) N(h_1) \right) \right] \quad (9)$$



Podobnie jak większość formuł obliczeniowych z zakresu rachunku opcyjnego przedstawione wzory wydają się niezwykle skomplikowane. Tak samo jednak, jak prezentowane poprzednio równanie Blacka-Scholesa, także formuły opracowane przez Mertona znajdują szerokie praktyczne zastosowanie np. w bankach amerykańskich. Ponieważ nie omawiano ich szczegółowo w polskiej literaturze przedmiotu, przedstawiono poniżej przykład ich praktycznego zastosowania.

Przykład

D – nominalna wartość długu = 100000
 T – okres pozostający do spłaty = 1 rok
 r – stopa zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka = 5%
 d – struktura kapitału pożyczkobiorcy = 0,9
 δ – odchylenie standardowe stopy zwrotu z aktywów pożyczkobiorcy = 12%

Ile wynosi – zgodnie z formułami Mertona – rynkowa wartość długu oraz stopa procentowa od ryzykownego długu zaciągniętego przy wymienionych warunkach?

Wyliczono h_1 oraz h_2 zgodnie z formułami Mertona

$$h_1 = \frac{1}{0,12} \frac{-[\frac{1}{2}(0,12)^2 - \ln(0,9)]}{0,12} = -0,9380$$

$$h_2 = \frac{1}{0,12} \frac{-[\frac{1}{2}(0,12)^2 + \ln(0,9)]}{0,12} = +0,8180$$

Na podstawie tablic rozkładu normalnego określono:

$$N(h_1) = 0,1741$$

$$N(h_2) = 0,7933$$

Rynkowa wartość długu zgodnie z formułą Metro na wyniesie:

$$B(T) = De^{-rT}[(1/d)N(h_1) + N(h_2)] = \\ = 100000/1,05127[1,1111(0,1741) + (0,7933)] = \\ = 93862$$

Wymagana stopa procentowa od analizowanego długu wyniesie:

$$k = r + (-1/T)\ln[N(h_2) + (1/d)N(h_1)] = \\ = 0,05 + 0,0133 = 0,0633 = 6,33\%$$

Oszacowana na podstawie modelu Mertona rynkowa wartość analizowanego długu wynosi 93862 (jeżeli będzie to dług zerokuponowy), jeżeli zaś stopa zwrotu z aktywów wolnych od ryzyka wynosi 5%, koszt tego długu winien wynieść 6,33%.

Zakończenie

W artykule przedstawiono standardowe przykłady zastosowania modeli z zakresu wyceny opcji do wyceny kapitału własnego i długu wyemitowanego przez spółki. Problematyka ta budzi znaczne zainteresowanie teoretyków finansów, chociaż obecnie trudno wyrokować, w jakim zakresie opcyjne metody wyceny znajdują zastosowanie w praktyce. Bez wątpienia stwarzają one jednak możliwości szacowania wartości różnego rodzaju kategorii w tych

sytuacjach, gdzie tradycyjne metody wyceny są trudne do właściwego zastosowania.

W warunkach polskich typowym przykładem tego rodzaju, szeroko spopularyzowanym przez media, był przypadek spółki Netia. W drugiej połowie ubiegłego roku specjaliści m.in z Morgan Stanley stwierdzili, że metoda DCF nie pozwala na dodatnią wycenę akcji Netii nawet przy dość pozytywnych założeniach operacyjnych¹⁰. Tym niemniej akcje spółki stanowiły ciągle przedmiot obrotu. Wyceny dokonał w tym czasie UBS Warburg, który posłużył się w tym celu omówionym powyżej modelem Blacka-Scholesa. Doprowadziło to do istotnej obniżki docelowej ceny akcji Netii z 44 PLN do 13 PLN. Opcyjna metoda wyceny pozwoliła więc uzasadnić, dlaczego walory tej silnie zadłużonej spółki mają niezerową wartość, wbrew wycenie dokonanej tradycyjną metodą zdyskontowanych strumieni pieniężnych.

Jerzy Gajdka

PRZYPISY

- ¹ Zob. F. BLACK, M. SCHOLES, *The Pricing of Options and Corporate Liabilities*, „Journal of Political Economy”, Vol. 81/1973.
- ² Zob. R. MERTON, *On the Pricing of Corporate Debt, the Risk Structure of Interest Rate*, „Journal of Finance”, Vol. 29/1974.
- ³ Zob. D. GALAI, R.W. MASULIS, *The Option Pricing Model and the Risk Factor of Stock*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 3/1976.
- ⁴ M.S. FRIDSON, J.G. JONSSON, *Contingent Claims Analysis*, „Journal of Portfolio Management”, Winter 1997.
- ⁵ Jedną z pierwszych prób opisanie tej problematyki w polskiej literaturze przedmiotu podjęto w J. GAJDKA, *Wykorzystanie modeli z zakresu wyceny opcji do szacowania aktywów i pasywów spółki*, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, red J. DURAJ, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2001, s. 241–259. Prezentowane dwa artykuły stanowią rozwiniętą wersję ww. opracowania.
- ⁶ Zob. np. J. GAJDKA, E. WALIŃSKA, *Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka*, FRRwP, Warszawa 2000, T. II, s. 384–389.
- ⁷ Zob. np. ibidem.
- ⁸ Zob. np. A. DAMODARAN, *Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset*, John Wiley & Sons, New York 1996, s. 378–379.
- ⁹ Zob. R. MERTON, op. cit. oraz H. UNAL, *Financial Institutions Management*, University of Maryland, College Park 2000 (materiały do wykładu). Zaprezentowany poniżej przykład pochodzi z opracowania H. UNALA.
- ¹⁰ Zob. G. DRÓZDŹ, *Netii grozi plajta*, „Parkiet” z 11–13.08.2001 r.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLACK F., SCHOLES M., *The Pricing of Options and Corporate Liabilities*, „Journal of Political Economy”, Vol. 81/1973.
- [2] BREALEY R.A., MYERS S.C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, T. II, PWN, Warszawa 1999.
- [3] DAMODARAN A., *Investment Valuation. Tools and Techniques, Determining the Value of any Asset*, John Wiley & Sons, New York 1996.
- [4] DAMODARAN A., *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*, John Wiley & Sons, New York 1994.
- [5] DRÓZDŹ G., *Netii grozi plajta*, „Parkiet” z 11–13.08.2001 r.
- [6] FRIDSON M.S., JONSSON J.G., *Contingent Claims Analysis*, „Journal of Portfolio Management”, Winter 1997.
- [7] GAJDKA J., WALIŃSKA E., *Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka*, T. II, FRRwP, Warszawa 2000.
- [8] GALAI D., MASULIS R.W., *The Option Pricing Model and the Risk Factor of Stock*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 3/1976.
- [9] MERTON R., *On the Pricing of Corporate Debt, the Risk Structure of Interest Rate*, „Journal of Finance”, Vol. 29/1974.
- [10] UNAL H., *Financial Institutions Management*, University of Maryland, College Park 2000.

Grażyna Gruszczyńska-Malec

Paradoksy zarządzania wynagrodzeniami

O tym, że świat jest pełen paradoksów wiadomo od dawna, ale stosunkowo od niedawna konieczność równoczesnego realizowania dwóch sprzecznych zasad dostrzegana i analizowana jest przez przedstawicieli nauki z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem¹⁾. „Uświadomienie istnienia paradoksów zarządzania na poziomie megastrategicznym (intuicyjnym) – pisze K. Perechuda – jest niezwykle istotne w procesie modeli, metod, twierdzeń, zasad i reguł organizacyjno-zarządczych”²⁾. Inni autorzy uważają nawet, że „(...) kluczem do przyszłości będzie zarządzanie paradoksami. (...) W najbliższej przyszłości menedżerowie

będą poruszać się w trzech wymiarach: złożoności, niepewności, sprzeczności, czy nawet chaosu. Powstaną paradoksy, a inteligentni menedżerowie będą musieli zręcznie te paradoksy równoważyć, czy równoważyć punkty napięć, które będą prowadziły do rozwoju, operatywności i większych zmian”³⁾.

W niniejszym artykule podjęto próbę wskazania na pozorne sprzeczności, które występują na poziomie strategii wynagrodzeń jako jednej z instrumentalnych strategii przedsiębiorstwa. Uświadomienie sobie filozofii strategicznego zarządzania wynagrodzeniami pozwala na określenie kilku przeciwstawnych

w stosunku do siebie zasad kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Można wśród nich wymienić następujące⁴⁾:

Systemowy charakter zarządzania wynagrodzeniami wymaga ich indywidualizacji.

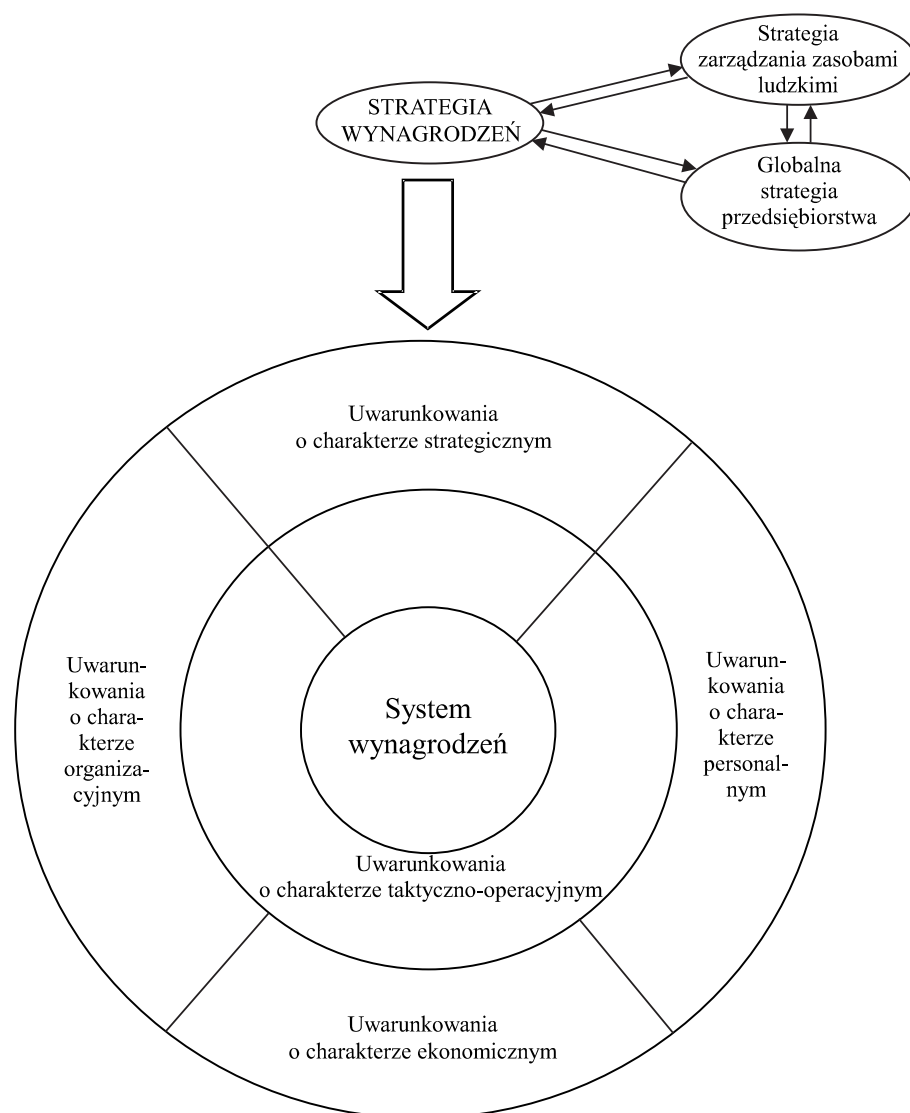
Kształtując wynagrodzenia w przedsiębiorstwie dąży się do opracowania jednolitego, wewnętrznego spójnego systemu wynagrodzeń. Jego istota nawiązuje do filozofii zarządzania systemowego.

Charakterystyczne wymagania stawiane systemowi wynagrodzeń można ująć w dwie grupy (por. rys. 1.):

■ Uwarunkowania o charakterze strategicznym:

- system wynagrodzeń musi odpowiadać przyjętej i realizowanej w przedsiębiorstwie strategii wynagrodzeń rozumianej jako ogólna koncepcja perspektywicznego, długofalowego kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie;

- system wynagrodzeń wymaga skoordynowania zadań najwyższego szczebla odpowiedzialnego za realizację strategii zarządzania zasobami ludzkimi z operacyjnymi zadaniami wykonawczymi na najwyższym poziomie przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Uwarunkowania systemowego zarządzania wynagrodzeniami
Źródło: opracowanie własne.

■ Uwarunkowania o charakterze taktyczno-operacyjnym:

- organizacyjnym (system wynagrodzeń wymaga zharmonizowania pracy wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa z jednostkami odpowiedzialnymi za realizację procesu zarządzania wynagrodzeniami, opracowania i wdrożenia określonych przepisów i procedur postępowania)⁵⁾;
- ekonomicznym (system wynagrodzeń wymaga opracowania i systematycznego stosowania metod oceny efektywności zarządzania wynagrodzeniami);
- personalnym (system wynagrodzeń jako element zarządzania wynagrodzeniami wymaga wskazania osoby (menedżera) odpowiedzialnej za jego sprawne sformułowanie, wdrażanie i kontrolę realizacji).

Paradoksem jest natomiast odniesienie cech systemowego charakteru zarządzania wynagrodzeniami do konieczności uwzględnienia zróżnicowanych potrzeb pracowników, jak również, a może przede wszystkim, indywidualnych osiągnięć w pracy (ocena indywidualnej wydajności i efektywności pracy). Założenia współczesnych teorii motywacji jednoznacznie wskazują na konieczność traktowania pracowników jako świadomych i samodzielnych podmiotów posiadających różne oczekiwania względem pracy, odmienią hierarchię potrzeb i strukturę osobowości, czy też inne uwarunkowania zewnętrzne (np. stan rodzinny, sytuacja materialna, plany i marzenia). System wynagrodzeń musi więc być ubraniem szytym na miarę, co wymaga zindywidualizowania rozwiązań w zakresie różnicowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie.

Motywacja pozytywna w obszarze wynagrodzeń wymaga stosowania motywacji negatywnej.

Motywację do pracy, jak wiadomo, można uruchamiać w różny sposób, np. zagrażając temu, co człowiek osiągnął (uruchamiając motywację negatywną) lub tworząc warunki ułatwiające lub umożliwiające pracownikowi realizację jego celów (wzbudzając motywację pozytywną). Motywacja negatywna opiera się na obawie, która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia (np. słabiej opłacane stanowisko pracy, groźba utraty części płacy, zagrożenie zwolnieniem).

Motywacja pozytywna z kolei polega na wskazaniu pracownikowi na możliwość skutecznego urzeczywistnienia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy (np. otrzymanie wyższej premii, udział w zyskach, pochwała, wyrazy uznania, perspektywa awansu zawodowego)⁶⁾.

W sytuacji uruchomienia bodźców negatywnych pracownik dąży do tego, by jak najmniej stracić, natomiast w przypadku bodźców pozytywnych chodzi o to, aby uzyskać jak najwięcej i maksymalizować przyjemności. Obecnie uważa się, że bodźce negatywne mają zdecydowanie mniejszą moc motywacyjną niż bodźce pozytywne. Motywacja pozytywna bowiem powoduje większą aktywizację pracownika i lepsze wykorzystanie jego potencjału kwalifikacyjno-osobowościowego ze względu na duże zaangażowanie emocjonalne. Jest ona motywacją do czegoś, co pracownik uważa za godne pożądaniami⁷⁾.

Zmiany w systemach wynagrodzeń wymagają stabilizacji tych systemów.

Powyższe stwierdzenie nawiązuje do cytowanego w literaturze tematu paradoksu zarządzania przedsiębiorstwem, który jest sformułowany jako „wzmocnienie zmian przez stabilizację”. Tłumaczony on jest w następujący sposób: „[...] aby przeprowadzić zmianę, potrzeba jest silnego oparcia. Tego oparcia menedżerowie powinni szukać w takich źródłach stabilizacji, jak: kultura, wspólnota, trwałość wizji, misji i strategii oraz kompetencje”⁸⁾.

Podobny tok rozumowania można przeprowadzić w odniesieniu do systemów wynagrodzeń. To, że zmiany w tych systemach muszą być uwzględniane (determinują je zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie, jak również zmiany w jego otoczeniu, np. obserwowane na rynku pracy) nie ulega wątpliwości. Natomiast efektywność tych zmian zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest stabilizacja systemu wynagrodzeń uwarunkowana realizowaną strategią wynagrodzeń, która jest względnie stałą konstrukcją (szkieletem). Zmiany w systemie wynagrodzeń nie mogą mieć charakteru doraźnych ruchów płacowych podyktowanych potrzebą chwili (np. ze względu na presję ze strony związków zawodowych). Stabilizacja systemów wynagrodzeń wynika również z kultury organizacyjnej, która jest jednym z najpotężniejszych czynników warunkujących trafność wyboru rozwiązań kompensacyjnych.

Im większe są nakłady (finansowe i pozafinansowe) na wynagrodzenia, tym większa jest efektywność przedsiębiorstwa.

Twierdzenie to może budzić pewien sceptycyzm i nie będzie on bezpodstawny. Aby nie okazało się tylko pobożnym życzeniem, muszą być spełnione określone warunki. Do jednych z nich należy postrzeganie wynagrodzeń, a zwłaszcza płacy w kategoriach inwestycji, a nie wyłącznie kosztu. Myślenie kategorią rachunku ekonomicznego obowiązuje menedżerów zawsze, nawet gdy zarządzają „miękkim” obszarem organizacji, tj. ludźmi.

Wzrost nakładów finansowych na wynagrodzenia z tytułu np. uruchomienia nagrody dla pracownika, który uzyskał dodatkowe efekty pracy musi w ostatecznym rachunku być dla firmy opłacalne.

Walka o wyższe wynagrodzenie wymaga życzliwej współpracy.

Ten z kolei paradoks nawiązuje do przebiegu relacji interpersonalnych, ale w kontekście realizacji określonych celów pracownika. Większość pracowników dąży, różnymi sposobami, do uzyskania wyższej płacy. Często są to działania, które nie mają nic wspólnego z zasadami etycznymi. Stąd słowo „walka” w powyższym sformułowaniu. Nie wchodząc w cały obszar, skądinąd bardzo ciekawych, zagadnień zachowań nieformalnych, nasuwa się następujące spostrzeżenie w związku z podjętym problemem: uzyskanie dodatkowej nagrody (np. pieniężnej) wymaga wypracowania dodatkowego efektu⁹⁾. Ten z kolei jest często uwa-

runkowany korzyściami wynikającymi z synergii organizacyjnej. Efekt synergiczny jest charakterystyczny dla pracy zespołowej, która jest realizowana według określonych zasad, m.in. zasady życzliwej współpracy.

Na rysunku 2. przedstawiono w sposób graficzny omówione paradoksy zarządzania wynagrodzeniami.

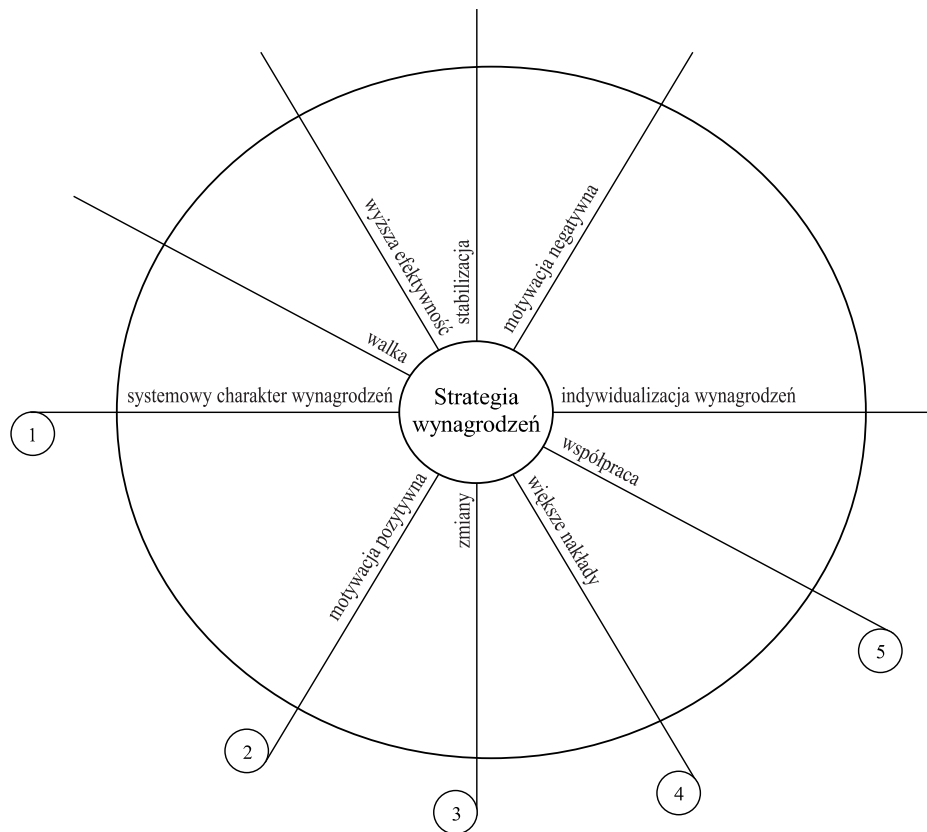
Powyżej przedstawiono paradoksy zarządzania wynagrodzeniami, które wynikają ze specyfiki omawianego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem. Można wskazać jednak również na paradoksy, które związane są z błędami popełnianymi przez osoby odpowiedzialne za kształtowanie wynagrodzeń. Można do nich zaliczyć m.in. tzw. paradoks¹⁰⁾ telepatii. Polega on na tym, że formuluje się np. cel „podniesienie jakości wyrobu”, przekazuje się go do wykonania pracownikowi informując go jednocześnie, że otrzyma dodatkową nagrodę za zmniejszenie kosztów produkcji (mimo że skutkować to będzie obniżeniem jakości tego wyrobu). Tego rodzaju błędy należy naturalnie likwidować, bo mogą prowadzić do zbytnej dowolności zachowań, dezorganizacji działań i w wyraźny sposób obniżyć efektywność zarządzania wynagrodzeniami.

Kończąc rozważania prowadzone w niniejszym artykule, nasuwa się refleksja, którą można sformułować w formie następującego pytania: czy zrozumienie paradoksów zarządzania wynagrodzeniami usprawni w jakiś sposób realizację tego procesu w przedsiębiorstwie? Nie potrafię na to pytanie jednoznacznie odpowiedzieć. Czy mogę prosić Czytelników o podjęcie próby poszukania na nie odpowiedzi?

Grażyna Gruszczyńska-Malec

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. m.in. K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1999, s. 9–20; J. MAJCHRZAK, K. ZIMNIEWICZ: *W kierunku zarządzania paradoksami*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*. AE, Poznań 1997, s. 154–162; M. BRATNICKI, *Pułapki i problemy zarządzania strategicznego*, [w:] *Instrumenty zarządzania...*, op. cit., s. 50–60; Ch. HANDY, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- ²⁾ K. PERECHUDA, *Metody zarządzania...*, op. cit., s. 9.



Rys. 2. Niektóre z paradoksów zarządzania wynagrodzeniami w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

- ³⁾ J. MAJCHRZAK, K. ZIMNIEWICZ, *W kierunku zarządzania...*, op. cit., s. 159.
- ⁴⁾ Lista wymienionych paradoksów w zarządzaniu wynagrodzeniami nie jest naturalnie zamknięta.
- ⁵⁾ Procedury są logicznym ujęciem ciągów czynności, które muszą być wykonane w zarządzaniu wynagrodzeniami. Procedury te, jak pisze J.D. Antoszkiewicz, określają rodzaj wykonywanych czynności w logicznym ciągu realizacji: osoby wykonujące, terminy wykonania, hierarchia ważności realizowanych działań. Por. J.D. ANTOSZKIEWICZ, *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996, s. 246.
- ⁶⁾ G. GRUSZCZYŃSKA-MALEC, *Tworzenie systemu płac w firmie*, „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa 2001, s. 17.
- ⁷⁾ J. PENC, *Motywowanie w zarządzaniu*, WSPB, Kraków 1996, s. 143.
- ⁸⁾ J. MAJCHRZAK, K. ZIMNIEWICZ, *W kierunku zarządzania...*, op. cit., s. 160.
- ⁹⁾ Uruchomienie nagrody nie musi być związane wyłącznie z jakimś (konkretnym, wymiernym) efektem pracy. Pracownika nagradza się też np. za określone zachowanie zyskujące aprobatę pracodawcy
- ¹⁰⁾ Trudno mówić tu nawet o paradoksie, gdyż wskazano na rzeczywistość, a nie pozorną sprzeczność.

Autorka – prof. dr hab., Katedra Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Agnieszka Baruk

Nowoczesne techniki informatyczne wspierające działania marketingowe

Wstęp

Pojawienie się internetu oraz szybko rosnąca liczba osób, które go aktywnie wykorzystują, otwiera przed przedsiębiorstwami nowe możliwości w zakresie prowadzenia ogółu działań marketingowych. Internet przez niektórych kojarzony z realizacją funkcji sprzedażowych w ramach tzw. *e-commerce*, jest w rzeczywistości czymś znacznie ważniejszym dla marketingu. Dzięki niemu można bowiem kreować nowe produkty, promować je, komunikować się z nabywcami, prowadzić badania marketingowe i analizy rynkowe itd. Specyfika sieci internetowej zdecydowała o tym, że pojawiły się nieznane wcześniej instrumenty marketingowe, których wykorzystywanie nie powinno jednak wyeliminować tradycyjnych narzędzi, ale musi stanowić ich kompatybilne dopełnienie.

Poczta elektroniczna jako instrument komunikacji *one-to-one*

Najpowszechniej stosowanym, a jednocześnie jednym z najważniejszych instrumentów marketingu internetowego jest poczta elektroniczna (*e-mail*). Można powiedzieć, że jest to oparty na wykorzystaniu komputera system tekstowy, pozwalający na przesłanie wiadomości z jednego komputera do innego¹⁾. Należy podkreślić, że poczta elektroniczna charakteryzuje się bardzo dużą efektywnością oraz jest relatywnie tanim instrumentem marketingowym, który pozwala na nawiązywanie oraz podtrzymywanie niezwykle bliskich relacji przedsiębiorstwa z potencjalnymi i dotychczasowymi nabywcami. Czynniki te z pewnością zdecydowały, że jest to podstawowe narzędzie użytkowane przez przedsiębiorstwa w swoich internetowych działaniach marketingowych.

Jedną z form poczty elektronicznej wysyłanej w celach komercyjnych przez przedsiębiorstwa jest tzw. zindywidualizowana komercyjna poczta elektroniczna. Charakteryzuje się ona tym, że listy elektroniczne wysyłane za jej pośrednictwem zawierają zbiór informacji dostosowanych do indywidualnych oczekiwań określonej osoby, uwzględniając zespół cech współtworzących jej profil semantyczny. Ten rodzaj poczty opiera się na modelu komunikacyjnym określanym jako *one-to-one*, czyli „jeden do jednego”, ponieważ określone przedsiębiorstwo nawiązuje dialog z konkretną osobą, biorąc przy tym pod uwagę jej preferencje, potrzeby, aspiracje. Należy również podkreślić, że wykorzystywanie poczty elektronicznej umożliwia firmie prowadzenie dialogu, gdyż na każdy list przesłany w ten sposób odbiorca może natychmiast udzielić odpowiedzi, klikając na aktywny adres *e-mailowy* firmy dołączony do listu. Jest to zatem instrument pozwalający w praktyce stosować wymagania nowoczesnej koncepcji marketingowej, zgodnie z którymi każdy nabywca musi być przez przedsiębior-

stwo traktowany w sposób podmiotowy oraz indywidualny.

Poczta elektroniczna jako instrument komunikacji *one-to-some*

Zdaniem Piepera, obok wspomnianej wcześniej formy zindywidualizowanej komercyjnej poczty elektronicznej, można wyodrębnić jeszcze dwa jej rodzaje. Chodzi tutaj o listy elektroniczne, których adresatami są jednocześnie określone grupy osób, a nie pojedynczy odbiorca:

■ Komercyjne listy elektroniczne wysyłane masowo – tego typu listy wysyłane są w jednakowej formie do dużej grupy odbiorców. Zawierają identyczną niezindywidualizowaną treść. Dlatego, mimo że mamy tu do czynienia z wykorzystaniem nowoczesnej technologii internetowej, u jej podstaw leży jednak tradycyjny sposób myślenia marketingowego, polegający na traktowaniu ogółu nabywców w kategoriach jednolitej grupy podmiotów, odczuwających podobne potrzeby i jednakowo reagujących na działania marketingowe realizowane przez przedsiębiorstwo. Firma nie postrzega bowiem człowieka jako niepowtarzalnej jednostki, ale traktuje go jedynie jak kogoś, kto ma dokonać zakupu standardowego produktu i niczym się nie wyróżnia wśród pozostałych odbiorców. Taki sposób rozumowania nie gwarantuje jednak obecnie osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu;

■ Komercyjne listy elektroniczne adresowane do określonych segmentów – jest to rodzaj poczty wysyłanej do danej grupy osób, wyodrębnionej na podstawie przeprowadzonej wcześniej segmentacji według ściśle określonych kryteriów segmentacyjnych. Także ten typ poczty elektronicznej jest przykładem stosowania masowego modelu komunikacyjnego, a tym samym tradycyjnego postrzegania działań marketingowych. Trzeba jednak dodać, że jest to forma będąca rozwiązaniem pośrednim pomiędzy modelem zindywidualizowanym i masowym, ponieważ nie opiera się na traktowaniu wszystkich bez wyjątku nabywców w jednakowy sposób, ale wynika z dostrzeżenia pewnych charakterystycznych różnic określonych grup nabywców. Dlatego adresowanie listów elektronicznych do segmentów rynkowych stanowi niezwykle ważny etap na drodze do urzeczywistnienia założeń nowoczesnego zindywidualizowanego marketingu.

Poczta elektroniczna stanowi bazę, na której tworzone są inne marketingowe instrumenty internetowe. Chodzi tutaj między innymi o następujące narzędzia marketingowe:

- listy adresowe,
- grupy dyskusyjne,
- biuletyny elektroniczne,
- autorespondery.

Listy adresowe jako instrument komunikacji *many-to-many*

Listy adresowe są narzędziem pozwalającym odbiorcom na prowadzenie dyskusji oraz wymianie poglądów i opinii dotyczących różnorodnych zagadnień, poczynając od spraw błahych, kończąc zaś na kwestiach bardzo ważnych o charakterze specjalistycznym. Proces komunikacyjny w ramach danej grupy polega na wysłaniu wiadomości na określony adres *e-mailowy* tej grupy, a następnie na rozsyłaniu tej wiadomości spod adresu grupy do skrzynek *e-mailowych* wszystkich członków danego forum dyskusyjnego.

Można wyodrębnić dwie kategorie list adresowych²⁾:

- listy moderowane – jej właściciel, przeglądając przesyłaną na adres listy pocztę, może zablokować wszystkie wiadomości, które nie są zgodne z diskutowaną tematyką, zawierają niedozwolone materiały promocyjne itp.;
- listy niemoderowane – wiadomości wysyłane przez jednego z członków grupy są automatycznie rozsyłane do wszystkich pozostałych osób tworzących daną grupę dyskusyjną.

Grupy dyskusyjne jako instrument komunikacji *many-to-many*

Grupy dyskusyjne stanowią odmianę list adresowych. Określane są one również mianem *Usenet*. Pozwalają na prowadzenie wymiany informacji, poglądów i opinii na określony temat pomiędzy zainteresowanymi tą problematyką osobami na całym świecie, o ile mają one oczywiście dostęp do internetu. W odróżnieniu od list adresowych, wiadomości nie są w przypadku grup dyskusyjnych dostarczane do indywidualnych skrzynek poczty elektronicznej każdego z członków grupy, ale żeby można było odczytać wiadomość lub wziąć udział w dyskusji, konieczne jest posiadanie specjalnego programu nazywanego *newsreader*. Pozwala on bowiem na sprowadzanie wiadomości do komputera danej osoby oraz na wysyłanie ich do pozostałych uczestników grupy dyskusyjnej.

Omawiając instrumenty, których działanie oparte jest na możliwościach poczty elektronicznej, należy wspomnieć o tzw. autoresponderach, określanych też jako elektroniczna poczta na żądanie. Są to specjalne serwery pocztowe, które odpowiadają w sposób automatyczny przez wysłanie żądanej informacji na list elektroniczny zawierający określoną komendę. Charakteryzują się one wysoką efektywnością, dostarczając odbiorcom niezależnie od pory dnia, czy nocy wszelkiego typu zestandaryzowane dane lub informacje; co istotne, nie jest w trakcie tego procesu wymagana jakakolwiek aktywność człowieka. Odbiorcy mogą dzięki autoresponderom otrzymywać katalogi, spisy cenowe, broszury itp.

Innym narzędziem, którego funkcjonowanie możliwe jest dzięki poczcie elektronicznej są biuletyny elektroniczne. Można powiedzieć, iż są to magazyny elektroniczne wysyłane do internetowych skrzynek pocztowych, których właścicielami są osoby będące subskrybentami określonego biuletynu. Częstotliwość ich dostarczania może być różna, podobnie jak zróżnicowana jest częstotliwość emisji tradycyjnych tytułów prasowych, które ukazują się codziennie, co tydzień, co dwa tygodnie, raz na miesiąc itp. W przypadku biuletynów elektronicznych tworzonych przez przedsiębiorstwa uczestniczące w sieci, spełniają one podobną rolę do gazetek firmowych wydawanych w tradycyjnej formie papierowej. Jednak internet, dzięki swoim technologicz-

nym możliwościom umożliwia chociażby szybsze dotarcie do odbiorców i poinformowanie ich o zagadnieniach związanych z bieżącym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, perspektywami jego rozwoju itp. Zdecydowana większość takich biuletynów dostarczana jest odbiorcom internetowym nieodpłatnie, jedynie niektóre przedsiębiorstwa decydują się na przesyłanie ich wyłącznie osobom, które na przykład wcześniej opłaciły abonament lub zakupiły określony produkt należący do oferty produktowej tej firmy.

Strony www jako instrument komunikacji *many-to-many*

Strony www są obecnie, obok poczty elektronicznej, najważniejszym instrumentem marketingowym w internecie³⁾. Pozwalają one przedsiębiorstwom na szczegółowe przedstawienie siebie oraz swojej oferty produktowej. Technika multimedialna powoduje, że jest to prezentacja niezwykle ciekawa i plastyczna. Przy tworzeniu firmowych stron www można bowiem w dowolny sposób łączyć ze sobą różnorodne rozwiązania graficzne i dźwiękowe, tworząc w sumie jedyną w swoim rodzaju „wizytówkę” danej firmy, którą można również dowolnie przekształcać, dostosowując do zmian zachodzących w samym przedsiębiorstwie oraz w jego rynkowym otoczeniu. Odbiorca może więc wyjątkowo łatwo przeglądać informacje zaprezentowane na stronie www, ponadto w dowolnej chwili w całkowicie autonomiczny sposób może podjąć decyzję o wejściu na inną stronę, na co pozwalają mu dołączone do strony www linki (łączniki), dzięki którym nie tylko szybko wychodzi się z określonej strony, ale również szybko można na nią wrócić.

Strony www otwierają zatem przed specjalistami do spraw marketingu nieograniczone możliwości. W porównaniu do poprzednio przedstawionych internetowych instrumentów marketingowych, których zawartość ma charakter tekstowy, na stronach www przesłanie marketingowe można kodować za pomocą wszystkich czterech podstawowych środków, czyli tekstu, obrazu statycznego, obrazu wideo oraz dźwięku. Ponadto, warto dodać, że nawet odbiorcy nie posiadający dostępu do Webu mogą korzystać z zawartych w nim informacji, używając w tym celu poczty elektronicznej. Strony www, które zainteresują daną osobę, mogą zostać sprowadzone za pomocą prostych poleceń umieszczanych w listach elektronicznych wysyłanych do określonych serwerów internetowych.

Zintegrowane pakiety informatyczne CRM, czyli *Customer Relationship Management*

CRM, czyli *Customer Relationship Management*, stawiający w centrum zainteresowania firmy nabywców, jest odpowiedzią na doświadczenia przedsiębiorstw dwóch ostatnich dekad XX wieku. Priorytetowo traktowana była wtedy wielkość udziału w rynku. Aby osiągnąć odpowiedni udział rynkowy podejmowano działania restrukturyzacyjne, w ramach których skupiano się przede wszystkim na redukcji kosztów, zwiększaniu wydajności pracy oraz usprawnianiu poszczególnych procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, czemu miały służyć między innymi kompleksowe rozwiązania informatyczne klasy MRPII/ERP. CRM jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, której korzenie tkwią w USA. Opiera się ona na doskonałej znajomości nabywców i dostosowywaniu działań firmy i jej produktów do ich potrzeb. Wychodzi z założenia, że najlepszym odbiorcą jest dla firmy odbiorca

lojalny. Dlatego nadrzędnym celem stosowania założeń CRM jest zbudowanie jak najlepszych relacji przedsiębiorstwa z nabywcami. Odczuwane przez odbiorców duże zainteresowanie, jakie im okazuje firma, prowadzi w efekcie do znacznego wzrostu przychodów organizacji, przy relatywnie ograniczonych nakładach na sprzedaż oraz do utrwalania swojego pozytywnego wizerunku. Nieustanne dążenie do obniżenia kosztów obserwowane od początku dekady lat osiemdziesiątych, nie tylko nie stało się czynnikiem wzrostu lub utrzymania pozycji konkurencyjnej, ale wręcz wywołało wiele reakcji negatywnych. Chociaż koszty, a co za tym idzie ceny produktów, ulegały obniżeniu, nabywcy nie czuli się usatysfakcjonowani, bowiem w dobie zacierających się różnic pomiędzy poszczególnymi produktami odbiorcy coraz większe znaczenie przypisywali czynnikom pozacenowym o niestandardowym charakterze, oczekując pełnego dostosowania działań firmy oraz jej oferty produktowej do swoich potrzeb.

Trzeba podkreślić, że przedstawione wyżej założenia są również podstawą nowoczesnej koncepcji marketingowej. Ale CRM jest czymś więcej, ponieważ zgodnie z tą ideą, nabywcą nie jest tylko osoba kupująca produkty, ale również każdy dostawca, kooperant, dystrybutor itd., czyli każda osoba i organizacja w jakimkolwiek stopniu powiązana z działalnością danego przedsiębiorstwa, gdyż ich rynkowy sukces pociąga za sobą osiągnięcie sukcesu przez tę firmę. O znaczeniu koncepcji CRM świadczy fakt, że w krajach Europy Zachodniej oraz USA około 80% firm jest w trakcie wdrażania omawianej strategii lub ma to w swoich planach⁴.

Proces wdrożenia CRM składa się z czterech podstawowych etapów⁵:

- Poznanie swoich nabywców, czemu służy tworzenie w firmie własnych komputerowych baz danych, analiza informacji pochodzących ze specjalistycznych baz danych tworzonych przez specjalistyczne instytucje, komunikowanie się z nabywcami za pośrednictwem internetu itp.

- Sklasyfikowanie nabywców, przy czym chodzi tutaj przede wszystkim o zidentyfikowanie najbardziej wartościowych odbiorców oraz określenie przyszłego potencjału wzrostu znaczenia określonej grupy nabywców. Oczywiście znacznie łatwiej jest ocenić obecną sytuację, niż przewidzieć jej rozwój w przyszłości. Nabywców można podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- nabywcy najważniejsi dla firmy, do których należy dostosować swoje działania,

- nabywcy, którzy nie generują dużych przychodów lub wręcz przynoszą straty, ale traktowani w szczególny sposób mogą znaleźć się w pierwszej grupie,

- nabywcy, w przypadku których koszty ich obsługi przekraczają zyski uzyskiwane ze sprzedawania im produktów firmy i dlatego należy z nich zrezygnować.

- Uświadomienie najważniejszym nabywcom, że znajdują się w centrum uwagi przedsiębiorstwa. Dla wielu firm jest to tak istotny etap, że w zarządzie powołowany jest nowy członek tzw. *Chief Customer Officer*, którego zadaniem jest nadzór nad strategią rozwoju relacji z nabywcami.

- Zaangażowanie nabywców w opracowywanie nowych produktów, dzięki czemu mogą oni otrzymać dokładnie taki produkt, jakiego potrzebują, z drugiej zaś strony znacznia to w dodatkowy sposób ich poczucie, że są równorzędnym partnerem dla przedsiębiorstwa, kimś, kto współdecyduje o powodzeniu firmy na rynku.

Strategia CRM kładzie szczególny nacisk na zapewnienie ścisłej integracji wszystkich źródeł dostarczających przedsiębiorstwu informacji o nabywcach, zwłaszcza

zaś tych, które wykorzystują nowoczesne technologie informatyczne. W praktyce zastosowanie informatycznego CRM obejmuje trzy podstawowe obszary:

- operacyjny CRM – obejmuje rozwiązania umożliwiające rejestrowanie zamówień, prowadzenie baz nabywców, konfigurowanie ofert, zarządzanie sprzedażą itp.,

- analityczny CRM – obejmujący tzw. hurtownie danych,

- komunikacyjny CRM – obejmuje rozwiązania pozwalające na kontakt z nabywcami, takie jak: połączenia głosowe i wideo, faks, *e-mail*, telekonferencje itp.

Dzięki internetowi można w zdecydowany sposób obniżyć koszty obsługi nabywców, przy zachowaniu lub nawet podniesieniu jakości tych działań. Kontakt bezpośredni typu *face to face* jest około pięciokrotnie droższy niż kontakt telefoniczny, a aż dziesięciokrotnie od rozwiązań sieciowych. Zdaniem wielu specjalistów, CRM bez internetu nie byłby możliwy, chociaż nie powinno się nigdy zapominać o znaczącej roli relacji o tradycyjnym charakterze, czyli interpersonalnych. Wydaje się, że optymalnym rozwiązaniem jest wzajemne połączenie obu form komunikowania się z nabywcami.

Wykorzystując internet trzeba więc uważać, by internetowe działania marketingowe nie przekształciły się w tzw. *interruption marketing*, czyli agresywną i natrętną walkę o zwrócenie uwagi nabywcy. Odbiorcy otrzymują bowiem każdego dnia olbrzymie ilości komunikatów o charakterze marketingowym, często odczuwając swoisty przesył i zniechęcenie. W walce o zgodę nabywcy na nawiązanie i podtrzymanie wzajemnego kontaktu może pomóc koncepcja tzw. *permission marketingu*. Sygnałem do rozpoczęcia trwałej komunikacji może być np. dokonanie zakupu przez nabywcę, co jest jednoznaczne z wyrażeniem przez niego woli dalszych kontaktów.

Odbywa się to z reguły w formie ankiety, dzięki której przedsiębiorstwo uzyskuje informacje o gustach, preferencjach i potrzebach nabywcy. W rezultacie może przedstawić odbiorcy zindywidualizowaną ofertę danego produktu, zgodnie z zasadami CRM. Podstawowym celem jest zbudowanie lojalności nabywcy wobec firmy i jej produktów. Lojalny odbiorca nie tylko sam nabywa wyroby tej firmy, ale spełnia rolę najlepszego rzeczownika, polecając je swoim znajomym i przyjaciółom, tworząc tzw. *lifetime value*⁶. Jest to łączna wartość produktów kupionych przez nabywcę w ciągu jego rynkowej aktywności wraz z wartością produktów nabytych przez innych klientów, którzy podjęli decyzję o dokonaniu zakupu pod wpływem rekomendacji danego nabywcy.

Agnieszka Baruk

PRZYPISY

¹ J. WIELKI, *Elektroniczny marketing poprzez internet*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 2000, s. 102.

² Tamże, s. 103.

³ Więcej informacji na temat internetowego marketingu można znaleźć w: T. VASSOS, *Strategie marketingowe w internecie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1999.

⁴ R. DUZOWSKI, *Komputerowa wierność*, „Businessman Magazine” 2000, nr 9, s. 101.

⁵ Tamże, s. 101–102.

⁶ K. CHUDZIKIEWICZ, *Polowanie na informacje*, „Businessman Magazine” 2001, nr 4, s. 86.

W dniach 21–23 marca 2002 r. na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej odbyła się III Międzynarodowa Konferencja „Multimedia w biznesie”, pod patronatem naukowym prof. dr. hab. Leszka Kiełtyki, zorganizowana przez Katedrę Informatycznych Systemów Zarządzania. Honorowy patronat objął wiceprezes Rady Ministrów, minister infrastruktury Marek Pol. Protektorat sprawowali: prezydent miasta Częstochowy Wiesław Maras i rektor Politechniki Częstochowskiej prof. dr hab. Janusz Szopa.

Konferencja była kontynuacją międzynarodowych spotkań nauki i biznesu z cyklu „Multimedia w zarządzaniu”, które zapoczątkowano w marcu 1999 r. W wyniku dużego zainteresowania środowisk biznesowych, dążących do wdrażania osiągnięć naukowych we własnych firmach, została zorganizowana w dniach 21–23 marca 2002 r. kolejna III Międzynarodowa Konferencja „Multimedia w biznesie”.

W bezpośrednim przekazie multimedialnym wiceprezes Rady Ministrów, minister infrastruktury Marek Pol powiedział, iż nie ma wątpliwości, że rozwój systemów multimedialnych, informatycznych, wszystkiego, co pozwala szybciej pracować, łączyć się i kontaktować, zdecyduje o tempie rozwoju naszego kraju.

Wyraził również pogląd, że konferencja „Multimedia w biznesie” przyczyni się do wytyczenia kierunków rozwoju aplikacyjnych form informacyjnych na przyszłe lata. Życzył organizatorom, aby konferencja spełniła swoje założenia przy realizacji rozwoju infrastruktury naszego kraju w tak ważnej dziedzinie, jaką jest informatyka i systemy multimedialne.

Prezydent miasta Częstochowy Wiesław Maras w swoim wystąpieniu wyraził przekonanie, że również w latach następnych Częstochowa będzie współorganizatorem kolejnych edycji konferencji z cyklu „Multimedia w zarządzaniu”.

Uczestnicy konferencji podkreślali, że nowe technologie multimedialne stwarzają szansę dla coraz większej liczby osób na włączenie się w zdalny system nauki oraz pracy przez struktury przesyłu i przetwarzania danych.

Multimedia w biznesie to środki techniczne oddziałujące na zmysły człowieka. Technologia multimedialna operuje informacją skojarzoną, gdzie przedmiotem wyobraźni jest kombinacja nośników informacji w postaci dźwięku, tekstu, głosu, grafiki, obrazu stałego i ruchomego, jak również animacji. Odbywa się to przy interaktywnym działaniu ze strony użytkownika.

Do prowadzenia biznesu z wykorzystaniem technik i technologii multimedialnych, przy dobrze zaprojektowanej sieci, która może dostarczyć każdemu abonentowi pakiet danych z internetu z prędkością od 128 kbit/s do 30 Mbit/s, potrzebne są multimedialne programy aplikacyjne, implementowane zarówno po stronie abonenckiej, jak również w systemach komutacji.

Kierunki rozwoju usług multimedialnych możemy rozpatrywać w trzech aspektach:

- rozwoju technologii sieciowych stanowiących medium transmisyjne dla usług multimedialnych (ISDN, IP);
- rozwoju techniki kodowania obrazu (H.320, MPEG 1, MPEG 2);
- rozwoju oferty produktów wideokonferencyjnych „należących” za rozwojem technologii i techniki kodowania obrazu.

Dynamiczny rozwój aplikacji dla różnych dziedzin życia społecznego, naukowego oraz biznesu,

zwłaszcza w teleedukacji, telemedycynie, telepracy, monitoringu pomieszczeń, pozwala prognozować dalszy rozwój usług multimedialnych, zmierzających w kierunku polepszenia jakości transmisji oraz ich dostępności przez sieć internet i intranet.

Nadrzędnym celem konferencji (podobnie jak dwóch poprzednich) było przedstawienie nowych, zagranicznych i krajowych osiągnięć oraz dyskusja naukowa nad zadaniami, wynikającymi z postępu technologicznego w multimedialnych.

Konferencja, mająca charakter interdyscyplinarny, łączyła zapotrzebowanie na szeroko pojęte techniki multimedialne, usprawniające prowadzenie działań gospodarczych z prezentacją procedur umiejętnego posługiwania się nimi. Sesje naukowe rozdzielane były wideokonferencjami i wystąpieniami przedstawicieli biznesu.

Program konferencji adresowany był zarówno do praktyków z przemysłu, wykorzystujących nowoczesne techniki przekazu informacji i gromadzenia danych, jak i do twórców nauki, propagujących rozwiązania praktyczne.

III Międzynarodowa Konferencja „Multimedia w biznesie” służyła wymianie poglądów naukowych i przyczyniła się do określenia miejsca i pozycji technik multimedialnych, rozprzestrzeniających się szybko na wszystkie gałęzie biznesu.

Dyskusje naukowe koncentrowały się wokół referatów zamieszczonych w następujących sesjach:

- multimedia w zarządzaniu przedsiębiorstwem (m.in.: proces zarządzania z wykorzystaniem systemu informatycznego, zastosowanie technologii multimedialnej w systemie monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa, inteligentne narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem, adaptacja szkieletowych systemów ekspertowych w zarządzaniu);
- gospodarka elektroniczna (m.in.: elektroniczne systemy rozliczeń finansowych, oddziaływanie rozwoju technologii teleinformatycznych na działalność bankową, systemy płatności elektronicznej, banki wirtualne, bezpieczeństwo *e-commerce* a *carding*);
- nauczanie zarządzania i marketingu przez multimedia i hipermedia (m.in.: e-edukacja w wyższych uczelniach polskich, obszary zastosowania telepracy, techniki i technologie multimedialne w nauczaniu);
- multimedialne technologie informacyjne (m.in. wykorzystanie multimediiów w reklamie, planowanie działań reklamowych w internecie);
- zarządzanie informacją (m.in.: zarządzanie informacją logistyczną, zastosowanie prognozowania do wspomagania decyzji finansowych w przedsiębiorstwach).

W dyskusji wprowadzającej głos zabrali następujący goście honorowi:

- wicedyrektor Departamentu Społeczeństwa Informatycznego Ministerstwa Infrastruktury – Dariusz Dąbek,
- prezydent miasta Częstochowy – Wiesław Maras,
- prorektor ds. Rozwoju i Współpracy z Zagranicą Politechniki Częstochowskiej – Maria Nowicka-Skowron,
- dyrektor RWT Telefony Polskie SA – Radosław Gutowski,
- zastępca dyrektora Generalnego ds. Handlowych Alcatel Polska – Andrzej Grześkowiak,
- prezes Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Oddział Częstochowa – Henryk Dyja,
- dyrektor Obszaru Pionu Obsługi Klientów w Częstochowie, Telekomunikacja Polska SA Janusz Jasiona.

Referat plenarny na temat „Wirtualizacja działalności handlowej przedsiębiorstwa” wygłoszony został przez prof. Irenę Hejduk i prof. Wiesława Grudzewskiego – pracowników Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Przedstawiciele zagranicznych i krajowych uczelni wyższych wygłosili 40 referatów. W trakcie sesji biznesowych wiodące firmy, działające na polskim rynku, prezentowały aplikacje i wdrożenia systemów multimedialnych oraz zintegrowanych systemów informacyjnych z przeznaczeniem zarówno dla odbiorcy indywidualnego, jak i dla przedsiębiorstw.

Firma RWT Telefony Polskie SA przedstawiła rozwiązania multimedialnych sieci wideokonferencyjnych. Zaprezentowała kompleksowe rozwiązania, zarówno w konfiguracjach punkt-punkt, jak i połączeniach wielopunktowych. Przedstawiła biurkowe systemy wideokonferencyjne do pracy w sieciach LAN, sieciach ISDN z dostępem do internetu, sieciach ATM i WAN, jak również zestawy współpracujących ze sobą urządzeń przeznaczonych do sieci telefonii cyfrowej ISDN, służących do tworzenia całkowicie zintegrowanego multimedialnego systemu telekomunikacyjnego.

Edustrada SA przedstawiła prezentację nt. „Globalna platforma kształcenia zdalnego”, a Industrial and Financial Systems Poland Sp. z o.o. zaprezentowała modułowe aplikacje „IFS Applications” wspierające działalność przedsiębiorstw i wynikające z tego korzyści dla menedżerów.

Alcatel Polska SA (główny dostawca systemów telekomunikacyjnych dla polskiej sieci publicznej) przedstawił prezentację nt. „TRÓJGRA – następny krok w ewolucji do DSL”.

Konferencja połączona była z wystawą urządzeń, prezentacją systemów wykorzystujących techniki multimedialne w marketingu oraz prezentacją oprogramowania.

Przeprowadzono także wiele wideokonferencji:

- Połączenie z włoską firmą Aethra Ancona z branży telekomunikacyjnej. Temat wideokonferencji: „Zastosowanie systemów wideokonferencyjnych”.
- Połączenie trójstronne: France Telecom in Paris – TP SA, Oddział Warszawa – Politechnika Częstochowska. Temat wideokonferencji: „Usługi telekonferencyjne”.
- Połączenie z prof. Andrzejem Bochenkiem z Kliniki Kardiochirurgii Śląskiej Akademii Medycznej. Temat wideokonferencji: „Robot medyczny Zeus. Wszczepianie *bypassu* tradycyjnie i przy wykorzystaniu robota Zeus”.
- Połączenie z Wyższą Szkołą Biznesu w Tarnowie. Temat połączenia: „Wykorzystanie systemu wideokonferencyjnego w nauczaniu”.
- Połączenie z Francuską Izbą Przemysłowo-Handlową w Tarbes. Temat wideokonferencji: „Problemy polskich i francuskich przedsiębiorstw oraz instytucji samorządowych”. Gośćmi ze strony Częstochowy byli: Wiesław Maras, prezydent miasta Częstochowy, Kajetan Wojsyk – informatyk miejski w Urzędzie Miasta Częstochowy, Jacek Lupa – dyrektor Regionalnego Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich.

Wideokonferencje odbyły się przez sieć ISDN.

Ogółem w konferencji w sposób bierny i czynny wzięło udział 1850 osób. Obrady odbywały się w salach wykładowych auli Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Opr. Rafał Niedbał

Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

Doktorat *honoris causa* Politechniki Poznańskiej dla profesora technologii i organizacji budownictwa – rektora wileńskiego Uniwersytetu Technicznego im. Giedymina – prof. Edmundasa Zavadskasa

Z nazwiskiem utytułowanego kojarzy się tzw. transgraniczna współpraca naukowa w trójkącie Litwa – Niemcy – Polska. To właśnie z inicjatywy prof. E. Zavadskasa dwa uniwersytety techniczne w Wilnie i w Lipsku rozpoczęły organizowanie spotkań dotyczących zastosowań teorii podejmowania decyzji i zastosowań metod matematycznych w budownictwie. Od 1988 roku w spotkaniach uczestniczył zespół prof. O. Kaplińskiego (Zakład Technologii i Organizacji Budownictwa); stały się one znakomitą platformą wymiany doświadczeń, planowania i realizacji wspólnych badań, przygotowania wspólnych publikacji, pomocy w rozwiązywaniu problemów badawczych i praktycznych. Owocem tej działalności jest niemal setka publikacji, w tym 25 pozycji zwartych. Istotnym elementem tych spotkań są wzajemne konsultacje prac doktorskich i habilitacyjnych; obecnie odbywają się pod nazwą „Planning Instruments in Construction Management”.

Prof. E. Zavadskas jest znanym specjalistą z zakresu technologii i organizacji procesów budowlanych, zarządzania i ekonomiki budownictwa, teorii podejmowania decyzji, projektowania wspomaganego komputerowo i zastosowań sztucznej inteligencji, ale przede wszystkim metod optymalizacji wielokryterialnych. W swoich pracach dążył do usystematyzowania wiedzy z tego zakresu (m.in. propozycje klasyfikacji metod) i możliwości zastosowania określonych metod w zależności od charakteru rozwiązywanych problemów decyzyjnych, a zwłaszcza w odniesieniu do metody punktu idealnego, metody ekspertów oraz metod opierających się na addytywnej lub multiplikatywnej postaci funkcji użyteczności. W szczególności znane są prace Profesora z zakresu modelowania zagadnień związanych z cyklem życia budynków, oceny projektów budynków oraz w obszarze szacowania nieruchomości. Na podstawie systemu wspomaganego decyzji autorstwa Profesora (*e-commerce system*) uzyska-

no wzrost efektywności wykorzystania materiałów budowlanych z uwzględnieniem ich właściwości, przez litewskich inwestorów i litewskie firmy budowlane.

Prace z inżynierii systemów oraz wspomnianych metod optymalizacji wielokryterialnych przysporzyły Profesorowi uznanie w środowisku europejskim.

Laureat jest autorem lub współautorem około 250 publikacji o charakterze naukowym, w tym kilkudziesięciu książek. Ponadto jest autorem wielu książek o treści dydaktycznej, filozoficznej, etycznej i politycznej.

Profesor Zavaskas przewodniczy i uczestniczy w wielu korporacjach naukowych i kolegiach redakcyjnych wydawnictw naukowych. Jest członkiem Litewskiej Akademii Nauk, członkiem dwóch akademii w Rosji, Ukraińskiej Akademii Cybernetyki oraz 12 organizacji międzynarodowych od Melbourne po Brukselę. Reprezentuje też kraje nadbałtyckie w prestiżowych organizacjach międzynarodowych. Jest członkiem stowarzyszonego Komitetu Inżynierii Lądowej i Wodnej Polskiej Akademii Nauk. Jest przewodniczącym kolegium redakcyjnego „Encyklopedii Techniki” na Litwie, redaktorem kilku czasopism naukowych na Litwie oraz współedytorem czasopism w Wielkiej Brytanii, na Słowacji i w Polsce.

Został wyróżniony 19 odznaczeniami, medalami bądź dyplomami litewskimi i zagranicznymi, w tym: Orderem Wielkiego Księcia Giedymina, srebrnym medalem UNESCO UICEE, Srebrnym Medalem polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz medalem „Humanizm Integralny”.

Fakt wyboru Profesora na rektora wywarł istotny wpływ na kontakty naukowe z polskim środowiskiem akademickim. To z Jego inicjatywy doszło do podpisania 10 umów o współpracy z polskimi wyższymi uczelniami i instytucjami naukowymi. Ciekawe są spotkania senatów uczelni z Polski i Litwy. Jego wyraźny wpływ na rozwój stosunków z Polską przejawia się również i w tym, że był jednym z założycieli fundacji prezydentów Litwy i Polski im. Adama Mickiewicza na rzecz poprawy stosunków między Litwą i Polską. Współpracuje też z grupami parlamentarnymi obu państw.

Jego współpraca ze społecznościami akademickimi w Polsce została pozytywnie oceniona i wyróżniona przez polskie Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ambasadę RP w Wilnie oraz prestiżowe czasopisma „Lithuania” w Polsce oraz „Kulturos barai” na Litwie.

W dniu promocji Profesor mówił o negatywnych skutkach rewolucji naukowo-technicznej bez jednoczesnej rewolucji naukowo-humanistycznej. Zwrócił uwagę na filozofię społeczną zwaną personalizmem społecznie zaangażowanym. Starał się wskazać nam cechy wspólnotowości. Podjął się zadania wobec społeczności akademickich tworzenia ładu syntetyzującego skrajności (kapitał społeczny a indywidualizm społeczny), opartego na filozofii humanizmu integralnego.

Wniosek Wydziału Budownictwa, Architektury i Inżynierii Środowiska PP o nadanie doktoratu *honoris causa* poparły Senaty trzech Politechnik: Gdańskiej, Warszawskiej i Wrocławskiej. Promotorem był prof. Oleg Kapliński.

Opr. prof. Oleg Kapliński

Józef Lisak – ekonomista i organizator w 100-lecie urodzin

Urodził się 1 maja 1902 roku w Bochni, ale już od drugiego roku życia mieszkał w Krakowie, dokąd na stałe przeniosła się wielodzietna rodzina. Ukończył z wyróżnieniem Gimnazjum św. Jacka (1920). Jeszcze jako gimnazjalista wziął udział w kampanii lwowskiej, zostając rannym podczas oblężenia Sądowej Wiszni (marzec 1919). Po maturze ukończył roczny Kurs Abiturientów w Akademii Handlowej (1921), otwierający perspektywy pracy zawodowej. Taką praktykę przeszedł w bankach (krakowski oddział Banku Związku Spółek Zarobkowych; Ziemiński Bank Kredytowy) i przedsiębiorstwach przemysłowych (Fabryka Drotu i Wyrobów Żelaznych SA) Krakowa. W 1927 r. otrzymał uprawnienia zaprzysiężonego znawcy księgowości przy Sądzie Okręgowym w Krakowie. W tymże roku uzyskał uprawnienia nauczyciela przedmiotów kupieckich i księgowych przyznane przez Państwową Komisję Egzaminacyjną we Lwowie. Z przemysłu przeniósł się do szkolnictwa. Został nauczycielem w Szkole Ekonomiczno-Handlowej, działającej pod patronatem krakowskiej Izby Handlowo-Przemysłowej. Sytuacja wymagała dalszego kształcenia. Rozpoczął studia ekonomiczne na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego (1928–1932), które zwieńczył stopniem doktora nadanym na podstawie rozprawy o wadach organizacyjnych polskiej spółdzielczości (1934). Promotorem i opiekunem naukowym Lisaka w latach studiów był prof. Adam Krzyżanowski. Poszerzył kompetencje nauczycielskie o nowe przedmioty. Został również wykładowcą utworzonego w 1931 roku Instytutu Administracyjno-Gospodarczego, w którym kadre nauczającą w większości stanowili profesorowie akademicy. Z tego okresu pochodzi cykl podręczników pisanych z myślą o słuchaczach Instytutu, choć ich recepcja była znacznie szersza: „Bankowość”, „Sklep detaliczny”, „Ogólna organizacja przedsiębiorstw” (zob. pozytywna rec. Aleksandra Rotherta: „Przegląd Organizacji” 1935, nr 1), „Systematyka przedsiębiorstw handlowych” (wydana przez warszawskie Stowarzyszenie Nauczycieli Szkół Zawodowych jako ogólnie zalecany poradnik). Pisał artykuły m.in. na tematy związane ze średnim szkolnictwem ekonomicznym w Polsce. W 1935 r. opublikowana została również dysertacja doktorska. Na tym kończy się krakowski okres w życiu Lisaka, cechujący się intensywną dynamiką rozwoju własnego.

Jesienią 1935 roku przybył do Katowic, obejmując stanowisko wizytatora szkół handlowych w Wydziale Oświecenia Publicznego Urzędu Wojewódzkiego Śląskiego. Z racji pełnionej funkcji szybko rozeznął sytuację w zakresie szkolnictwa zawodowego w ówczesnym województwie śląskim. Dobrze się ono rozwijało na poziomie średnim, istniało zaledwie w formie namiastki na poziomie wyższym (Instytut Pedagogiczny, Konserwatorium Muzyczne). Próby utworzenia państwowej politechniki na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych nie powiodły się. **Józef Lisak wysunął koncepcję powołania zawodowej uczelni ekono-**

miczno-administracyjnej, gdyż absolwentów takiej właśnie szkoły potrzebował wielki przemysł górnośląski oraz służby administracji państwowej (zob. „Polska Zachodnia” 1936, nr 15). Zjednanie zostało do pomysłu osoby odpowiedzialne za edukację w autonomicznym województwie śląskim z naczelnikiem Wydziału Oświecenia Publicznego dr. Tadeuszem Kupczyńskim na czele. Przychylnie ustosunkowały się koła gospodarcze związane z wielkim przemysłem. **Wyższe Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych (protoplasta dzisiejszej Akademii Ekonomicznej) formalnie utworzone zostało w końcu 1936 roku, nauczanie zainaugurowało 11 stycznia 1937 roku na jedynym wtedy Wydziale Organizacji Przemysłowej dla szybko skompletowanej grupy 56 słuchaczy. Doprowadzenie do utworzenia WSNSG, pierwszej wyższej szkoły zawodowej na Górnym Śląsku, należy uznać za najważniejsze osiągnięcie Józefa Lisaka w jego zrealizowanych pomysłach.** Z dalszymi przedsięwzięciami, już po latach II wojny światowej, tak skutecznie nie było. Póki co, sprawował godność pierwszego rektora Studium, zarazem sprawował kierownictwo Wydziału do czasu utworzenia drugiego Wydziału Administracji Publicznej. Podkreślić należy, iż Wydział Organizacji Przemysłowej, opierający kształcenie na doświadczonej kadrcie praktyków, realizował program z przewagą przedmiotów organizatorskich, związanych z przedsiębiorstwem jako jednostką gospodarczą, będąc niepowtarzalnym zjawiskiem w pejzażu polskiego szkolnictwa ekonomiczno-handlowego.

Jego sednem był przedmiot zwany „ekonomią jednostek gospodarczych”, opracowany i wykładany przez Józefa Lisaka. By wzmocnić i ugruntować jego znaczenie, napisał **monumentalny podręcznik „Ekonomia jednostkowa”** (1939; II wyd. 1946), **będący w istocie pierwszą monografią naukową całkowicie powstałą w katowickiej uczelni.** Punktem wyjścia rozważań autora jest jednostka gospodarcza, zaś jednostką gospodarczą *sensu stricto* jest przedsiębiorstwo w otoczeniu wolnorynkowym. Stąd ukierunkowujący podtytuł dzieła: „Nauka o przedsiębiorstwie”. Ale mikroekonomiczna analiza przedsiębiorstwa nie może pomijać innych jednostek gospodarczych, jak gospodarstwo włościańskie, poczta, kolej, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, zwłaszcza własności państwowej itd. Ich podstawowym wyróżnikiem jest kierowanie się zasadą odpłatności w swoim działaniu, wszystkie wymagają profesjonalnego kierowania. Ekonomia jednostek gospodarczych próbuje ująć ich problemy w zwartą całość. Oczywiście, pozycja przedsiębiorstwa pośród jednostek gospodarczych, funkcjonującego w warunkach ryzyka, pozostaje dominująca.

Jeżeli chodzi o kompozycję podręcznika, to składa się on z trzech części, dających pewne wyobrażenie o jego strukturze. Część I obejmująca: analizę i definiowanie pojęć, rys genetyczny i rozwojowy, systematykę i związki jednostek gospodarczych, jest wprowadzeniem w przedmiot zagadnienia. Części II i III omawiające odpowiednio budowę i funkcjonowanie jednostek gospodarczych analizują m. in. takie problemy, jak czynnik rzeczowy (materialny) i ludzki w organizacji, kryteria lokalizacji i zbytu, zagadnienie kosztów,

podstawy równowagi ekonomicznej jednostek oraz ich ocenę. Swój wywód autor prowadzi w ujęciu historycznym, jak i w przekroju systematycznym. Inspiracją dla Lisaka był rozwój niemieckich koncepcji nauki o gospodarce przedsiębiorstw, zwłaszcza system H. Nicklisch, mało znane prace amerykańskich autorów oraz – w znacznie mniejszym stopniu – prace powstałe w języku włoskim i polskim. Jeżeli chodzi o rodzimych twórców, niewątpliwie wpływ wywarły poglądy A. Krzyżanowskiego, szczególnie jego „Założenia ekonomiczne”, jak również prace E. Hauswalda, którego stanowisko względem organizacji pracy i zarządzania przemysłem Lisak w pełni podzielał.

Wybuch wojny przerwał rozwój katowickiej uczelni. Lata okupacji J. Lisak przeżył w Krakowie, mając się prowadzenia księgowości w różnych instytucjach gospodarczych. Po przesunięciu się frontu już w lutym 1945 roku powrócił do Katowic, ponownie uruchamiając w nowej – obecnej – siedzibie dwuwydziałowe Wyższe Studium. Kontynuowano pozyskiwanie kadry nauczającej, wśród niej m.in. znalazł się Zygmunt Rytel, dziekan Wydziału Organizacji Przemysłowej. Ówczesne warunki (nie zniszczone przez wojnę miasto, fala emigracji, także akademickiej) zrodziły nowe plany. J. Lisak stanął na czele Obywatelskiego Komitetu Przygotowawczego Uniwersytetu Śląskiego, ale szybko okazało się, że taka uczelnia w Katowicach nie powstanie. Próbował przekształcić Wyższe Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych w Akademię Społeczno-Lekarską, zamierzając otworzyć wydział medyczny opierając się na kadrcie Polskiego Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu w Edynburgu. Także nie powiodło się. Kampania o akademizację Studium spełzła na niczym. Nowej władzy inicjatywy Lisaka coraz mniej odpowiadały. Z chwilą upaństwowienia uczelni w 1949 roku, założyciel i organizator uczelni, rektor Lisak został usunięty.

Przez kilkanaście miesięcy kierował Ośrodkiem Szkolenia Młynarskiego w Kaliszu. Potem zamieszkał w Zakopanem, gdzie przyjęty został na stanowisko ekonomisty w tamtejszych Zakładach Gastronomicznych. Nie tracił nadziei na powrót do nauki i nauczania, zwłaszcza po październikowej odwilży. Ale powrotu nie było. Trzecie wydanie „Ekonomii jednostkowej” nie ukazało się. Nie doszło do cyklu wykładów na uczelniach Frankfurtu i Kolonii w 1957 roku (na zaproszenie znanych uczonych rektora K.F. Hagemüllera i prof. R. Seyfferta). Nie nadeszła żadna odmiana. Zarzucił myśli o ekonomii. Poświęcił się prywatnym studiom nad lingwistyką. W 1961 roku rozpoczął nauczanie języka angielskiego i niemieckiego w Akademickim Sanatorium Przeciwgruźliczym na Ciąglówce. W latach 1964–1968 jako kontraktowy lektor Akademii Górniczo-Hutniczej uczynił z tego główne zatrudnienie, prowadząc zajęcia na miejscu i dojeżdżając do Krakowa. Po przejściu na emeryturę kontynuował prace nad 5-języcznym słownikiem terminów ekonomicznych. Słownik nigdy się nie ukazał. Z powodów klimatyczno-zdrowotnych w 1969 roku przeprowadził się do Bielska-Białej. Nadeszły dni pełne pustki i rozgoryczenia. Przed śmiercią zniszczył liczne rękopisy. Zmarł 28 marca 1984 roku.

dr Alojzy Czech
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

Ryszard Borowiecki, Józef Czaja, Andrzej Jaki, Marek Kulczycki

Metody i systemy wyceny przedsiębiorstw

Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2002, s. 214

Ukazanie się na rynku wydawniczym książki o metodach i systemach wyceny przedsiębiorstw napisanej przez zespół autorów: Ryszarda Borowieckiego, Józefa Czaję, Andrzeja Jakiego i Marka Kulczyckiego, należy ocenić wielce pozytywnie z wielu względów. Książka stanowi wnikliwe i wartościowe studium dotyczące metod wyceny przedsiębiorstw oraz praktyki funkcjonowania tych metod – zarówno na rynkach rozwiniętych, jak i tzw. gospodarkach wschodzących. Książka jest interesująca i niezwykle aktualna, a podejmowane zagadnienia należy zaliczyć do bardzo ważnych. Przemawia za tym wiele przesłanek. Wiedza na temat metod wyceny przedsiębiorstw jest w Polsce jeszcze nadal niezadowalająca, a liczba dostępnych publikacji stosunkowo niewielka. Odczuwa się brak opracowań zajmujących się kompleksowo teorią i praktyką metod wyceny podmiotów gospodarujących. Wspomniana książka w określonym zakresie wypełnia lukę na rynku literatury fachowej poświęconej metodom wyceny przedsiębiorstw, właściwie wiąże teorię i praktykę wycen przedsiębiorstw, ich majątku oraz posiada ogromny walor praktycznej przydatności dla szerokiego kręgu czytelników.

Istotne znaczenie problematyki wyceny przedsiębiorstw w Polsce i w wielu innych tzw. gospodarkach wschodzących łącznie jest często z rozpoczętymi na początku transformacji bezprecedensowymi co do skali, zakresu i tempa procesami prywatyzacji. Metody służące wycenie przedsiębiorstw, ich składników majątkowych, poprzednio mało znane i w praktyce rzadko stosowane, stały się nagle ważnym i niezwykle użytecznym narzędziem realizacji ambitnych programów prywatyzacji.

Różne metody i procedury wycen tworzą najważniejsze instrumentarium wykorzystywane nie tylko na potrzeby realizacji transakcji kapitałowych, ale także w związku z wieloma innymi sytuacjami decyzyjnymi. Wśród tych ostatnich szczególną rolę odgrywa coraz powszechniej akceptowana koncepcja zarządzania znana pod nazwą zarządzania wartością. Działanie takie jest zgodne z ogólnie uznawanym twierdzeniem, według którego podstawowym celem działalności spółek kapitałowych jest maksymalizacja bogactwa ich właścicieli.

Problematyka różnorodnych metod wyceny przedsiębiorstw należy niewątpliwie do zagadnień bardzo złożonych, słabo rozpoznawanych i nadal kontrowersyjnych. Kontrowersyjność wycen wynika stąd, że może ona powodować i często powoduje konflikty interesów i uczciwości. Teorie metod wyceny charakteryzują się dużą dynamiką rozwoju będącą pochodną nowych doświadczeń i wyzwań płynących z praktyki oraz rosnącego zainteresowania tą tematyką wśród potencjalnych użytkowników (właściciele, menedżerowie, analitycy, instytucje finansowe itd.). Potwierdza to aktualność tematu pracy i wskazuje na ogromne zapotrzebowanie i zarazem możliwości w zakresie doskonalenia teorii metod wyceny oraz usprawnienia ich zastosowania w praktyce.

Integracja tych wszystkich pozytywnych przesłanek w jednej książce wynika z właściwej i rzeczowej prezentacji przez autorów problemów wyceny. Autorzy książki posiadają bogate doświadczenia naukowe i praktyczne w zakresie wyceny przedsiębiorstw, z którą mają do czynienia od wielu lat. W osobach Ryszarda Borowieckiego i Józefa Czaję odno-

tujemy ponadto poważne i cenione autorytety naukowe z dziedziny prywatyzacji, metodyki wyceny nieruchomości i przedsiębiorstw oraz informatyki i modeli statystycznych.

Tę problematykę podejmuje omawiana praca, która stanowi interesujące studium monograficzne dotyczące metod i systemu wyceny przedsiębiorstw, a w szczególności przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego i obiektu wyceny, a także metodyki i praktyki wyceny przedsiębiorstw.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, oparty na wieloletnich studiach literaturowych i badaniach własnych autorów na temat wyceny przedsiębiorstw. Ilustracja empiryczna odnosi się przede wszystkim do części drugiej – metodyki i praktyki wyceny przedsiębiorstw, a zwłaszcza rozdziału siódmego, tj. przykładów wyceny przedsiębiorstw. Przeprowadzone szerokie studia literaturowe (175 pozycji literaturowych), obiektywna ocena rozpatrywanych zjawisk, formułowane istotne hipotezy wynikające z przeprowadzonych badań charakteryzują istotne zmiany zachodzące w sferze wyceny polskich przedsiębiorstw w okresie zmian systemowych.

Treść pracy, jej hipotezy, konstatacje i postulaty są rezultatem pogłębionej refleksji, porównań, krytycznej oceny i twórczych poszukiwań w zakresie podstaw i narzędzi metod wyceny, jak również charakterystyki i oceny metod wyceny podmiotów gospodarujących w warunkach transformacji systemowej.

Recenzowana książka rozważa również kwestie wielokierunkowych działań tworzących podstawę do realizacji procesu transformacji systemowej (prywatyzacji, komunalizacji, restrukturyzacji czy komercjalizacji przedsiębiorstw).

Książka umiejętnie łączy walory teoretyczno-metodyczne charakterystyczne dla rozpraw naukowych z przejrzystością wywodu i argumentacją dostępną dla każdego czytelnika, zachowując jednocześnie dobry język, żywy styl oraz precyzję i adekwatność co do treści używanych pojęć.

Treść i układ strukturalny pracy składają się z dwóch części: przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarujący i obiekt wyceny – część I i część II – metodyki i praktyka wycen przedsiębiorstw oraz siedmiu rozdziałów, które obejmują następujące kwestie:

- istota przedsiębiorstwa, jego działalność i podstawy wyceny,
- uwarunkowania merytoryczne i formalnoprawne wyceny przedsiębiorstw,
- analiza ekonomiczna jako element składowy procedury pomiaru i oceny wartości przedsiębiorstwa,
- dochodowe metody wyceny przedsiębiorstw i ich praktyczna przydatność,
- zmodyfikowane procedury wyceny przedsiębiorstw do warunków polskich,
- analiza ekonomiczno-finansowa i wycena przedsiębiorstw według komputerowego programu „wycena przedsiębiorstwa metodami dochodowymi”,
- przykłady wyceny przedsiębiorstw.

Załączniki zawierają (oprócz studiów przypadków) program komputerowy, który pozwala w sposób praktyczny zastosować rozważane w tej pracy metody i procedury wyceny, co należy odpowiednio docenić.



Określając zakres przedmiotowy niniejszego opracowania autorzy przedstawiają przede wszystkim autorskie koncepcje teoretyczno-metodyczne pomiaru i oceny wartości przedsiębiorstwa na tle szerszych uwarunkowań towarzyszących realizacji procesów wycen podmiotów i ich majątku. W części drugiej spotykamy metodykę i praktykę wycen różnorodnych przypadków podmiotów i ich składników majątkowych. Tego rodzaju konstrukcja pracy znajduje swoje uzasadnienie w potrzebie szerokiego i wszechstronnego postrzegania problematyki wartości przedsiębiorstwa jako dobra gospodarczego będącego także przedmiotem obrotu na rynku.

Istotną cechą pracy jest próba kompleksowego, zintegrowanego podejścia do badania i wyjaśniania problematyki wartości przedsiębiorstwa, korzystania z teorii i praktyki wyceny kapitału i przedsiębiorstw działających w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Ze względu na postępującą globalizację zjawisk społeczno-gospodarczych i integrowanie poszczególnych dziedzin wiedzy o przedsiębiorstwie (w tym metodyki wycen), celowe i zasadne staje się kompleksowe oraz spójne przedstawienie problematyki istoty przedsiębiorstwa, jego działalności i podstawy wyceny, poczynając od kategorii przedsiębiorstwa w strukturze podmiotowej gospodarki, kapitału jako źródła wartości (podmiotu zarządzania wartością), a kończąc na systematyce metod wyceny przedsiębiorstw (**rozdział 1.**) **Rozdział 2.** natomiast obejmuje uwarunkowania merytoryczne i formalnoprawne wyceny przedsiębiorstw, a w szczególności: pomiar wartości jako podstawa wyceny, zakres przedmiotowy wyceny, cele i funkcje wyceny, formalnoprawne uregulowania wyceny, wartość kapitału w czasie a wycena przedsiębiorstwa. **Rozdział 3.** podejmuje problematykę analizy ekonomicznej jako elementu składowego procedury pomiaru i oceny wartości podmiotu (źródła informacji, dostosowanie materiałów źródłowych analizy do potrzeb wyceny, bilans jako podstawowe źródło sprawozdawczości, ocena przydatności rachunku zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych i jego znaczenie w analizie i wycenie podmiotu). Wyszczególnione rozdziały stanowią część teoretyczno-poznawczą pracy.

W części metodyczno-projektowo-empirycznej (**rozdziały 5, 6, 7**) skupiono się przede wszystkim na dochodowych metodach wycen, przeglądzie i ocenie dotychczas stosowanych metod wyceny bazujących na zdyskontowanym dochodzie i na podejściu porównawczym (**rozdział 4**). W **rozdziale 5**, przedstawiono zmodyfikowane procedury wyceny przedsiębiorstw, dostosowane do warunków polskich, a zwłaszcza modele dyskontowania dochodów ekonomicznych (model jednostajny i jednostajny zmienny), propozycje wyznaczania kosztu kapitału w warunkach polskich i procedury wyceny przedsiębiorstw (szacowanie wartości kapitału na podstawie przepływów pieniężnych, przepływów pieniężnych przynależnym stronom finansującym, szacowanie wartości kapitału własnego na podstawie zysków netto oraz szacowanie wartości kapitału łącznego na podstawie zysków netto). Rozdział ten zawiera również rozważania na temat możliwości i potrzeby zastosowania różnych metod wyceny w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw oraz przyczyn uzyskiwania odmiennych szacunków wartości w wycenach przeprowadzanych przez różnych analityków.

Logicznym rozwinięciem zagadnień ujętych w rozdziale 5. jest rozdział 6., w którym dokonuje się przeglądu analizy ekonomiczno-finansowej i wyceny przedsiębiorstw według komputerowego programu „Wycena przedsiębiorstwa metodami dochodowymi”, a w szczególności: prognozy elementów bilansu oraz elementów rachunku zysków i strat, oceny wskaźników ekonomicznych i kondycji finansowej podmiotów w roku bazowym i w latach prognozy, prognozy przepływów pieniężnych przynależnych właścicielowi lub wszystkim stronom finansującym, szacowania wartości kapitału własnego i kapitału obcego na podstawie przepływów pieniężnych, szacowania wartości kapitału własnego i wartości kapitału obcego na podstawie zysków netto.

Wnioski z rozważań i przeprowadzonych badań dotyczących teorii i praktyki zastosowania metod wyceny znajdują swoje praktyczne odzwierciedlenie w **rozdziale 7.**, w którym omówiono przykłady wyceny przedsiębiorstw według zmodyfikowanych procedur z użyciem komputerowego programu [WPMD]. To porównanie zasługuje na uwagę i uznanie. Interesująca i różnorodna warstwa empiryczna pracy powstała na podstawie zgromadzonych i opracowanych przez autorów licznych przypadków, umożliwiła pozytywną weryfikację i dostosowanie proponowanych w książce metod, procedur wyceny podmiotów i ich składników do polskich warunków, specyfiki ich funkcjonowania oraz wartościowania.

W wyniku przeprowadzonych rozważań i badań własnych autorzy starają się wykazać prawdziwość twierdzenia, że dochodowe metody wyceny przedsiębiorstw tworzą najważniejszą grupę metod, co wynika z istoty gospodarki rynkowej, w której firmy są oceniane przede wszystkim przez pryzmat ich zdolności do tworzenia dochodu.

Godnym podkreślenia jest interdyscyplinarny charakter opiniowanej pracy. Wydana książka jest znaczącym wkładem do poznania i rozwinięcia zwłaszcza teorii dochodowych metod wyceny przedsiębiorstw. W ramach dociekań teoretyczno-metodycznych przedstawiono systematyzację kluczowych zagadnień wchodzących w zakres opracowania. Empiryczna część pracy pozwoliła na zapoznanie się z praktyką wyceny w Polsce i innych krajach, stanowiąc narzędzie weryfikacji metod wyceny występujących w teorii.

Ważną zaletą pracy jest duża aktualność jej treści, a także łączące kwestii teoretycznych z praktycznymi aspektami wyceny podmiotów gospodarujących. Za cenne w tej pracy uznaję:

- prezentację istoty przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego oraz obiektu wyceny,
- ukazanie zakresu przedmiotowego wyceny oraz jej uwarunkowań,
- prezentację istoty, zakresu oraz metod analizy ekonomicznej jako składnika procedury wyceny,
- przedstawienie metodycznych aspektów wyceny podmiotów, w tym własnych koncepcji zespołu autorskiego,
- przedstawienie przykładów wycen rodzimych podmiotów, w tym wycen przy użyciu programu komputerowego, stanowiącego załącznik do pracy.

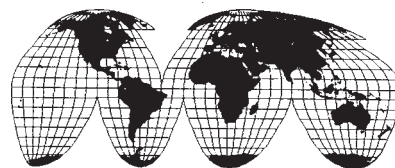
Warto również podkreślić pragmatyczne walory omawianej książki. Mimo złożoności i interdyscyplinarności omawianych zagadnień są one ujęte w sposób przystępny i interesujący, co z pewnością przyczyni się do większego upowszechnienia wiedzy na temat metod wyceny zarówno w płaszczyźnie naukowej, jak i wśród praktyków.

Książka ma wiele zalet. Zawiera rzetelnie przeprowadzoną systematykę metod, zwłaszcza dochodowych, na tle szerszej teorii wyceny przedsiębiorstw. Wzbogacona o przykłady wyceny przedsiębiorstw stanowi źródło ważnych ustaleń i inspirujących refleksji.

Omawiana książka jest ważna, ponieważ: po pierwsze, wszechstronnie (w przewidzianym zakresie) przedstawia studium metod wyceny przedsiębiorstw; po wtóre – jak nadmieniono, umiejętnie łączy nurt rozważań teoretycznych z prezentowaniem wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez autorów, co wzmacnia zarówno formułowane tezy, jak również ukazuje zalety i ograniczenia różnych ujęć analitycznych oraz możliwości interpretacji otrzymanych wyników nie tylko w płaszczyźnie restrukturyzacji własnościowej podmiotów, lecz również oddziaływania rynku kapitałowego na wartość przedsiębiorstw i składników ich mienia.

Książka o takiej tematyce i takim zakresie, w jakim została napisana, spełnia swoją funkcję pogłębienia wiedzy na temat metod wyceny przedsiębiorstw, prawidłowej identyfikacji ich zalet, ułomności i warunków uzasadniających ich zastosowanie w wycenie podmiotów gospodarujących.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Obudzić w sobie pasję do pracy

Richard Boyatzis, Anne McKee, Daniel Goleman, *Reawakening Your Passion for Work*. „Harvard Business Review”, April 2002, s. 86–94.

Richard Boyatzis jest szefem departamentu zachowań organizacyjnych Weatherhead School of Management w Case Western Reserve University w Cleveland. Anne McKee jest pracownikiem naukowym University of Pennsylvania's Graduate School of Education i współzarządzającą Teleos Leadership Institute in Philadelphia. Daniel Goleman współzarządza Consortium of Research on Emotional Intelligence in Organizations, założonym przy Rutgers University's Graduate School of Professional and Applied Psychology w Piscataway w New Jersey.

W życiu każdej osoby zdarzają się momenty niezadowolonia z tego, co robi i poczucia bezsensowności powtarzalności decyzji i działań. Przejście przez taki proces niezadowolonia nigdy nie jest proste, ale okazuje się niezbędne, bo pozwala na podsumowanie dotychczasowego życia (także zawodowego) i odzyskanie energii. Badania prowadzone przez

autorów artykułu wskazują, że liderzy zespołów i członkowie kadry menedżerskiej powinni przeoczyć przez taki proces co kilka lat, aby ciągle odbudowywać swoje zainteresowanie pracą, zaangażowanie i kreatywność. Bez umiejętności sprawowania kontroli i podtrzymywania własnej motywacji nie będą bowiem w stanie motywować do pracy innych.

Celem artykułu jest zatem pokazanie najważniejszych czynników sygnalizujących konieczność przebudowania życia oraz strategię zmian.

Kiedy?

Większość ludzi biznesu uważa, że tym, co pcha ich do działania, jest pasja, wyrażająca się w chęci przewodzenia ludziom, służenia klientom, opracowywania nowych produktów i usług. Kiedy pasja słabnie, pojawiają się pytania o sens pracy. Pierwszym krokiem do odbudowania własnego zaangażowania w pracę jest uświadomienie sobie, że ono zanika. A oto przykłady różnych odczuć, które sygnalizują konieczność zrewidowania dotychczasowych działań.

„**Czuję się jak w potrzasku**” – zdarza się, że na początku praca wypełnia niemal całe życie, z czasem jednak traci na znaczeniu, powoli „wypłukuje się” entuzjazm

i zaangażowanie, aż w końcu trudno odnaleźć cel wykonywanych codziennie zadań. Ludzie często opisują ten stan: „jak w pułapce”, czują się bezradni i nie widzą możliwości wyjścia z zaistniałej sytuacji.

Weźmy przykład Boba McDowella, dyrektora personalnego w jednej z dużych firm. Bob wkładał całe serce i duszę w swoją pracę przez 25 lat, aż nagle przestał odnosić ciągłe sukcesy. Poczul się zniechęcony do pracy, ponieważ jego innowacyjne programy zostały odrzucone raz i drugi. W rezultacie okazało się, że duży wysiłek nie przynosi w długim okresie ulępszeń w miejscu pracy. Tak więc próba bycia dobrym obywatelem przedsiębiorstwa lub potrzeba bezpieczeństwa, związana z zachowaniem pracy, prowadzą do sytuacji, w której człowiek jest więźniem swych własnych poczynań.

„**Jestem znudzony**” – wielu ludzi myli osiąganie codziennych, krótkoterminowych celów z prawdziwą satysfakcją z pracy. Tak więc skupiają się na wykonywaniu rutynowych zadań, aż w końcu zaczynają zdawać sobie sprawę ze swego znudzenia. Bardzo często uświadomienie sobie własnych odczuć staje się dla nich zaskoczeniem.

Przykładem takiego zachowania był Nick Mimken, właściciel firmy ubezpieczeniowej, który nagle zdał sobie sprawę z tego, że czegoś brakuje w jego życiu. Przyłączył się

do grupy dyskusyjnej, mając nadzieję, że stymulacja intelektualna pomoże mu odbudować entuzjazm. Okazało się jednak, że to nie wystarczyło.

Wielu ludzi ma problemy z przyznaniem się do swojego znużenia, bo ambicja i determinacja w dążeniu do sukcesu są traktowane jako zachowania pozytywne, ściśle związane z odczuwaniem radości. Inni mają poczucie winy, bo nuda kojarzy im się z bezradnością. Jeszcze inni akceptują znużenie jako cenę sukcesu. Jak stwierdził jeden z menedżerów: „Pracuję, aby żyć. Nie oczekuję głębokich przeżyć w biurze. Znajduję je gdzie indziej”. Efekt? Jak wielu innych, tak i ten człowiek pracuje 60 godzin w tygodniu, pozostawiając sobie niewiele czasu na zajęcia sprawiające prawdziwą przyjemność.

„Nie jestem tym, kim chciałbym być” – niektórzy ludzie stopniowo przyzwyczajają się do swoich rozczarowań, frustracji, czy nudy mimo że gdzieś w środku mają poczucie rutyny i rozmijania się z własnymi pragnieniami.

Przykładem jest zachowanie Johna Lauera, lidera w BF Goodrich, pnącego się po szczyblach kariery i umiejącego wydobyć zaangażowanie ze swoich podwładnych. Tyle tylko, że po sześciu latach jego pracy w firmie, można było zauważyć utratę entuzjazmu.

Okazało się, że z czasem zmieniła się kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie. Coraz większy nacisk kładziono na kreowanie wartości dla akcjonariuszy. A zajmowanie się tym niezbyt interesowało Lauera. Odszedł z firmy krótko potem, jak uświadomił sobie swoje odczucia. Jak sam stwierdził, pod koniec swej pracy w BF Goodrich, nie był sobą i nie bardzo wiedział, co jest przyczyną takiej sytuacji.

Co zatem spowodowało tę sytuację? Po pierwsze, zmiana była na

tyle stopniowa, że Lauer nie zauważył, że coraz więcej czasu i wysiłku poświęca kulturze, która go nie pociąga. Po drugie, jak wielu innych czuł, że powinien poddać się biurokracji i wymogom firmy, a nie iść za swoim instynktem i zainteresowaniami. Po trzecie, uznał, że główną cechą dobrych liderów jest umiejętność zaadaptowania się. To przede wszystkim adaptacja do kultury organizacyjnej dawała złudne poczucie komfortu i spełnienia obowiązków dobrego lidera.

„Nie chcę być w sprzeczności z moimi zasadami” – sygnałem do zmiany może być także poczucie, że to, co się dzieje w firmie, w otoczeniu „nie jest w porządku”. Tak jak w przypadku Nialla Fitzgeralda, obecnie szefa w Unilever, kiedy został poproszony o przyjęcie stanowiska w RPA w okresie panującego tam *apartheidu*. Z jednej strony firma dała mu szansę rozwoju. Był to wyraźny sygnał, że jego życie zawodowe idzie naprzód. Z drugiej strony, zgoda na tę propozycję stała w sprzeczności z jego podstawowymi wartościami.

Sytuacja konfliktu wartości zmusza do wybrania między karierą zawodową a spokojem ducha. Ludzie bardzo często wybierają karierę, bojąc się, że druga szansa się nie pojawi. Starają się też odizolować swoje życie prywatne od życia zawodowego i stosować inne zasady w każdej z tych sfer. W przypadku innych, życie zawodowe staje się ich całym życiem, a więc cele firmy stawiają ponad wszystko inne. W takiej sytuacji ludzie nie słyszą sygnałów do zmiany lub je ignorują.

„Nie mogę dłużej ignorować sygnałów” – czasami jednak sygnały do zmiany są na tyle silne i dają znać o sobie na tyle długo, że zmuszają do przemyślenia życia. A to daje początek do wypracowania misji i np. decyzji o zmianie pracy lub pracy według nowych zasad.

„Życie jest zbyt krótkie” – bardzo często też dramatyczne wydarzenia w życiu osobistym lub zawodowym prowadzą do konstatacji „życie jest zbyt krótkie” i w sposób rewolucyjny zmieniają działania ludzi.

Strategie odnowy

Nie ma jednej recepty na to, jak zmienić swoje życie i odbudować entuzjazm w pracy. Jednak istnieją sposoby na dokonanie oceny i korekt we własnym życiu. Wielu ludzi nie ogranicza się do jednej strategii, ale stara się zadziałać na kilku frontach jednocześnie. Niezależnie od tego, jaką metodę się wybierze, zacząć trzeba i tak od refleksji – zlokalizowania gdzie jesteście, dokąd zmierzamy i co jest naszym celem. Poniżej zaproponowano kilka sposobów realizacji zmian.

Poproś o urlop. Dla wielu ludzi czas wolny to moment, w którym mogą się zająć tym, co rzeczywiście ich interesuje i zastanowić się nad własnymi aspiracjami. Bardzo wiele uczelni daje swoim pracownikom możliwość korzystania z płatnych urlopów naukowych sześćo-, dwunastomiesięcznych (tzw. *sabbaticals*).

Niektóre firmy (trzeba przyznać – nieliczne) również korzystają z tego rodzaju rozwiązań. Pracownikowi daje to szansę zastanowienia się nad swoją motywacją do pracy i przyszłością w firmie, a także gwarancję powrotu do pracy. Dużo częściej, pracownicy podejmują ryzyko utraty pracy, ale decydują się na urlop, który może pomóc w sprecyzowaniu oczekiwań wobec zawodu i dotychczas wykonywanych zajęć. Dla wielu menedżerów, od lat nastawionych na działanie i ciągle osiąganie celów jest to wymagająca wiele wysiłku próba.

Opracuj program. O ile urlop może być krótką przerwą na złapanie oddechu i refleksję, o tyle nie może on zmienić się w nic nierobienie. Ten czas musi być wykorzystany na zastanowienie się nad dominującymi wartościami, filozofią życiową, aspiracjami i mocnymi stronami oraz opracowanie strategii działania.

Wiele firm już uczy się tego, że liderom potrzebne są programy szkoleniowe pozwalające zidentyfikować najważniejsze potrzeby związane z ich rozwojem osobistym



i podtrzymywać motywację do pracy na wysokim poziomie. Jak pokazują doświadczenia, szanse na to, że pracownik uświadomi sobie, czego chce i czym prędzej zmieni firmę, są niewielkie. Wręcz przeciwnie – ludzie cenią troskę organizacji o indywidualne potrzeby ludzi.

Stwórz refleksyjne struktury. Kiedy jeden z guru przywództwa, Warren Bennis badał w latach dziewięćdziesiątych zachowania liderów, stwierdził, że jedną z cech wspólnych jest pozostawianie blisko tego, co jest dla nich najważniejsze. Oznacza to zarezerwowanie sobie czasu (kilka godzin w tygodniu lub kilka dni w miesiącu) i miejsca na sprawdzenie się i skontrolowanie osiągniętych wyników. Bennis nazwał to strukturami refleksyjnymi.

Pracuj z mentorem. Własne doświadczenia bardzo często uniemożliwiają zmiany. Dlatego też potrzebne staje się spojrzenie kogoś z zewnątrz. Praca z mentorem pozwala na odkrycie nowych perspektyw, a przede wszystkim na przełożenie najważniejszych wartości na treść pracy. Dzięki temu łatwiej też znaleźć powiązania między poszczególnymi aspektami życia.

Bob McDowell twierdzi, że współpraca z mentorem umożliwiła mu większą ufność we własne siły i przestrzeń do marzeń. Jak wielu innych, Bob zaczynał tę współpracę chcąc określić swe priorytety i wyznaczyć ścieżkę kariery. W zaskakujący dla niego sposób, proces ten zmienił nie tylko jego życie zawodowe. Zmienił jego sposób patrzenia na świat i interpretowania rzeczywistości.

Znajdź nowe znaczenie na znajomym gruncie. Nie jest łatwo zmienić swoją pracę lub podjąć się nowych przedsięwzięć, nawet jeśli aktualna sytuacja jest niezadowolająca. I szczerze powiedziawszy, większość ludzi boi się radykalnych zmian w swoim życiu. Ale dużo łatwiej, niż by się mogło wydawać, jest dostosować swoją pracę do własnych norm i wartości, pod warunkiem, że wie się, jakie są cele. Tak więc, początek zmian w życiu nie musi oznaczać rewolucji, a tylko nadawanie nowego znaczenia dotychczas wykonywanym zadaniom i podporządkowanie ich własnym aspiracjom.

Narzędzia

Kiedy zdałeś sobie sprawę, że straciłeś swoją pasję lub zdolność do realizacji najważniejszych celów, sięgnij do zamieszczonych poniżej narzędzi, które pozwolą ci zastanowić się nad swoim życiem.

Pomyśl o przeszłości. Zanotuj najważniejsze wydarzenia w swoim życiu: to co uważasz za największe sukcesy i porażki, momenty dumy i wstydu. Wypunktuj momenty zmian w twoim życiu. Następnie spójrz na stworzoną listę i zadaj sobie następujące pytania:

- jakie tematy dominują,
- jakie są najważniejsze wartości w twoim życiu,
- jakie wartości powodowały zmiany,
- czy uważasz swoje życie generalnie za udane,
- czego w nim brakuje, co chciałbyś w nim zmienić?

Teraz zastanów się nad teraźniejszością: co zostało, a co nie zostało zmienione w twoim życiu prywatnym i zawodowym? Jak się z tym czujesz? Jak postrzegasz siebie teraz? Czy twoje wartości są zgodne z tym, co robisz? Czy masz wizję swojej przyszłości?

Określ najważniejsze zasady, jakimi się kierujesz w życiu.

Pomyśl o różnych aspektach swojego życia: które z nich są dla ciebie naprawdę ważne (np. rodzina, związki z innymi ludźmi, zdrowie i kondycja fizyczna, praca)? Jakie są najważniejsze wartości w każdym z tych aspektów twojego życia? Wypisz pięć, sześć wartości, jakie kierują twoim życiem. Zastanów się, czy rzeczywiście żyjesz według tych zasad, czy tylko po-przestajesz na deklaracjach?

Wydluż horyzont. Spróbuj napisać stronę lub dwie tekstu o tym, co chciałbyś zrobić z resztą twojego życia. Jeżeli nie lubisz zbyt wiele pisać, w punktach wypisz minimum 27 rzeczy, które chciałbyś zrobić lub doświadczyć w swoim życiu. Jeśli starczy ci inwencji twórczej, nie zatrzymuj się na punkcie 27., ale wypisz wszystko, co przyjdzie ci do głowy.

To ćwiczenie jest trudniejsze, niż mogłoby się wydawać. Częściej

bowiem myślimy w kategoriach tego, co **musimy** zrobić – jutro, pojutrze, za miesiąc, niż tego, co **chcielibyśmy** robić. Ważny jest tu także horyzont czasu, jaki bierze się pod uwagę. W krótkim okresie częściej myślimy o tym, co jest pilne, niż – co ważne. Myślenie w kategoriach całego życia otwiera nowe możliwości. Eksperymenty prowadzone przez autorów artykułu w środowisku menedżerów pokazują zaskakująco silną tendencję: 80% punktów na wyżej wymienionej liście nie ma nic wspólnego z życiem zawodowym i karierą. Z listy wynikają podstawowe wartości leżące u podstaw aspiracji życiowych.

Wymyśl swoją przyszłość.

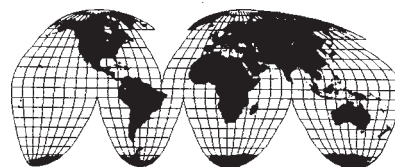
Pomyśl o tym, gdzie mógłbyś czytać ten artykuł za piętnaście lat, jeśli twoje życie byłoby idealne:

- jacy ludzie znajdowałiby się wokół ciebie,
- jak wyglądałby typowy dzień lub tydzień?

Spróbuj zapisać wizję swojej przyszłości – niech to będzie raczej zapis czynności i działań niż statyczny obrazek. Wielu ludzi zauważa, że zrobienie takiego ćwiczenia powoduje przyływ energii i bardzo optymistyczne spojrzenie na życie. Wizja idealnej przyszłości może być ważnym motywatorem zmian i wskazywać ich możliwości.

Odbudowywanie własnej motywacji do pracy jest o tyle ważne w przypadku liderów, że na nich spoczywa obowiązek motywowania swoich podwładnych. Zwykle pracownicy nie oczekują od przywódców odpowiedzi na wszystkie swoje pytania i wątpliwości, ale wymagają postawy otwartości wobec ich najważniejszych problemów. A to jest niemożliwe bez rozumienia własnego życia i kariery oraz entuzjazmu.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



22 kwietnia 2002 r. na stanowisko **rektora Akademii Ekonomicznej w Krakowie** kadencji 2002–2005 został wybrany **prof. dr hab. RYSZARD BOROWIECKI** – profesor, doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor zwyczajny, kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, kierownik Samodzielnego Zakładu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw w latach 1992–1993, zastępca dyrektora Instytutu Ekonomiki Przemysłu w latach 1991–1992, członek Zespołu Nauk Społecznych, Ekonomicznych i Prawnych Komitetu Badań Naukowych IV Kadencji, członek Komisji Akredytacyjnej Wyższego Szkolnictwa Zawodowego w latach 1998–2001, prezes Zarządu Głównego TNOiK, wiceprezes Rady Programowej Towarzystwa Naukowego Nieruchomości, członek Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, członek Komitetu Redakcyjnego kwartalnika „Organizacja i Kierowanie”, członek Rady Programowej miesięczników: „Przeгляд Organizacji” i „Wycena”, odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski, Złotym i Brązowym Krzyżem Zasługi, Medalem Komisji Edukacji Narodowej.



28 marca 2002 r. **prof. dr hab. EDWARD URBAŃCZYK**, członek Rady Programowej „Przeządu Organizacji” – **został dziekanem – elektem** Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Kierownik Zakładu Analizy Ekonomicznej, kierownik Studiów Doktoranckich na Uniwersytecie Szczecińskim. Autor ponad 200 publikacji naukowych. Przewodniczący zespołu doradców Marszałka Województwa Zachodniopomorskiego. Przewodniczący Rad Nadzorczych: Terminale Polskie SA oraz Papierni Skolwin SA. Doradca wielu przedsiębiorstw regionu szczecińskiego. Kierownik Studiów Podyplomowych z Analizy Finansowej dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Przewodniczący Komitetu Naukowo-Programowego cyklicznej Konferencji Międzynarodowej „Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji”. Promotor i recenzent wielu przewodów doktorskich i habilitacyjnych.

Nowoczesne zarządzanie Zakładem Opieki Zdrowotnej Podręcznik dla studentów Studiów Podyplomowych

Praca zbiorowa pod redakcją B. Nogalskiego i J. M. Rybickiego

Dom Organizatora, Toruń 2002

(...) Podręcznik przedstawia ogład od strony praktycznej – wybranych problemów, składających się na ujęcie owych problemów w konwencji zagadnień organizacji, kierowania, marketingu oraz zarządzania strategicznego. Zawiera on oprócz podstaw teoretycznych i metodologicznych – empiryczne prezentacje, jakie opracowuje się w praktyce gospodarczej.

Dobór tematyki podręcznika został podyktowany potrzebami polskiego Zakładu Opieki Zdrowotnej, określonymi przez transformacją dotychczasowego systemu gospodarczego w system rynkowy (w tym zmianami i reformami w sektorze programów urynkowania usług zdrowotnych). W związku z ową transformacją zmieniła się zasadniczo metodologia zarządzania, technika funkcjonowania w przestrzeni strategicznej, a w tym szczególnie formuła programowa-

nia i planowania działalności. Uległy również zmianie szczegółowe instrumenty badawcze i przeobraża się stale sama pragmatyka organizacji i zarządzania Zakładami Opieki Zdrowia.

Podkreślić należy, że treść podręcznika została dostosowana do specyfiki studiów podyplomowych, stąd duża konkretyzacja zagadnień i wiele konfrontacji z praktyką. Niemniej jednak, przedstawione w podręczniku zagadnienia, nie wyczerpują w pełni całości problematyki dyscyplin ujętych w programie studiów. Problematyka ta koncentruje się jedynie na wybranych zagadnieniach organizacyjnych, kierowniczych, marketingowych i strategii.

Bogdan Nogalski, Jacek M. Rybicki
Uniwersytet Gdański