

- Stan gospodarki Polski w okresie styczeń – wrzesień 2002 r.
Prognozy kwartalne do końca 2002 r. i roczne do końca
2005 r. – Maciej Grabowski, Krystyna Strzała 3
- Rola pozyskiwania zasobów osobowych w budowaniu wartości
firmy – Agnieszka Baruk 7
- Rozwiązywanie konfliktów międzygrupowych w organizacji –
Jacek Kamiński 12
- Jak nowocześnie i sprawnie zarządzać projektami – Jerzy
Niemczyk 16
- Wpływ otwarcia rynku energii elektrycznej na koncepcje dzia-
łalności jego uczestników – Bartosz Krysta, Dariusz Michalski,
Grzegorz Lot 21

FINANSE

- Ocena ryzyka inwestycyjnego polskich przedsiębiorstw w kon-
tekście ścieżek ich powstawania – Jan Chadam 27
- Podejście opcyjne w wycenie przedsiębiorstwa – Andrzej
Rutkowski 31

MARKETING

- Koncepcja marketingu partnerskiego w firmie usługowej –
Edyta Rudawska, Adam Rudawski 35

KONFERENCJE 39

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Lider tolerujący porażki – „Harvard Business Review” – opr.
Grażyna Aniszewska 42

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 11 (754) 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 Lenzion

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 **mgr 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 Millennium, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na odwołanie 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 2003 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 I kw. 2003 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-biały:
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.

Maciej Grabowski, Krystyna Strzała

Stan gospodarki Polski w okresie styczeń–wrzesień 2002 r. Prognozy kwartalne do końca 2002 r. i roczne do 2005 r.



INSTYTUT BADAŃ
NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową przedstawia trzydziesty szósty raport kwartalny oceniający stan koniunktury makroekonomicznej w Polsce w trzecim kwartale oraz w okresie styczeń–wrzesień 2002 r., prognozy kwartalne do końca 2002 r. i roczne na lata 2003–2005.

Do pozytywnych charakterystyk gospodarki Polski w III kw. 2002 r. należy zaliczyć spadającą inflację, ustabilizowaną dynamikę eksportu, poprawę koniunktury w przemyśle oraz nadal wysoką dynamikę wartości dodanej w usługach rynkowych.

Do negatywnych – zły stan koniunktury w budownictwie, ujemną dynamikę nakładów inwestycyjnych oraz wartości dodanej brutto w budownictwie, utrzymujący się trend spadkowy przeciętnego zatrudnienia i przeciętnej liczby pracujących w gospodarce narodowej oraz trudną sytuację sektora finansów publicznych.

W I kwartale 2002 r., według GUS, produkcja sprzedana przemysłu¹⁾ obniżyła się o 1,6 proc. W II kw. 2002 r. spadek produkcji sprzedanej przemysłu, głównie dzięki wysokiej miesięcznej dynamice w czerwcu (2,1 proc. r/r), wyniósł 0,4 proc. Szacujemy, że w III kw. br. wystąpił wzrost produkcji sprzedanej przemysłu o 3,4 proc. w stosunku do analogicznego kwartału 2001 r. W skali dziewięciu miesięcy 2002 r. wzrost produkcji sprzedanej przemysłu wyniósł 0,5 proc. Oceniamy, że w skali całego 2002 r. tempo wzrostu produkcji sprzedanej przemysłu może sięgnąć 1,5 proc. w stosunku do 2001 r.

Instytut szacuje, że produkcja budowlano-montażowa wszystkich rodzajów przedsiębiorstw²⁾ obniżyła się w I kw. 2002 r. o 10,9 proc., w II kwartale o 4,1 proc., a w III kwartale o 0,9 proc. w stosunku do analogicznych kwartałów 2001 r. Szacujemy, że w ciągu dziewięciu miesięcy br. produkcja budowlano-montażowa obniżyła się o ok. 4,3 proc. w porównaniu do analogicznego okresu 2001 r.

Według GUS przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w okresie styczeń–wrzesień 2002 r. obniżyło się w stosunku do analogicznego okresu 2001 r. o 4,7 proc. Instytut szacuje, że w skali całej gospodar-

ki narodowej przeciętne zatrudnienie w I kw. 2002 r. obniżyło się o 1,1 proc., w II kw. o 2,0 proc., w III kw. o 1,5 proc., a w całym okresie styczeń–wrzesień o 1,5 proc. w porównaniu do analogicznych okresów 2001 r. Od 1999 r. obserwujemy również spadki przeciętnej liczby pracujących w gospodarce narodowej. W latach 2000–2001 przeciętna liczba pracujących w gospodarce narodowej obniżyła się o 5 proc. w stosunku do 1999 r. oraz o 8,6 proc. w porównaniu do przeciętnego poziomu w 1998 r., Szacujemy, że spadek przeciętnej liczby pracujących w gospodarce narodowej w okresie trzech kwartałów 2002 r. wyniósł 1,6 proc.

W okresie dziewięciu miesięcy 2002 r. przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w sektorze przedsiębiorstw wzrosło nominalnie o 4,1 proc. według GUS. Przy utrzymującym się trendzie spadkowym inflacji, szacujemy że siła nabywcza przeciętnych wynagrodzeń w III kw. br. wzrosła o 1,6 proc.

Oceniamy, że w III kw. br. po dwóch kwartałach spadków, wystąpił wzrost wartości dodanej brutto w przemyśle w kategoriach realnych o 1,8 proc. W skali trzech kwartałów oznacza to jednak nadal spadek o 0,3 proc. w porównaniu do analogicznego okresu 2001 r. Szacujemy jednak, że w skali całego 2001 r. wystąpi nieznaczny wzrost wartości dodanej brutto – o 0,6 proc.

Nadal znacznie gorzej w porównaniu do sytuacji w przemyśle kształtuje się koniunktura w budownictwie. Począwszy od II kw. 2000 r. odnotowujemy realne, pogłębiające się spadki wartości dodanej brutto. Po niewielkim spadku w skali całego 2000 r., w roku 2001 wartość dodana brutto w budownictwie obniżyła się o 7,6 proc. Szacujemy, że wartość dodana brutto w budownictwie w III kw. br. obniżyła się o 6,9 proc. w stosunku do analogicznego kwartału 2001 r. W skali dziewięciu miesięcy br. wartość dodana brutto była o 9,6 proc. niższa w porównaniu do analogicznego okresu 2001 r. Widać nieznaczne zahamowanie tendencji spadkowych, gdyż w I półroczu spadek wartości dodanej brutto wynosił 10,8 proc. w porównaniu do I półroczu ub.r. Przewidujemy dalsze, stopniowe wyhamo-

wanie tendencji spadkowej w produkcji budowlano-montażowej. Niestety, szacujemy, że w skali całego roku spadek wartości dodanej brutto w budownictwie wyniesie ok. 8,1 proc.

Szacunkowe wyniki III kwartału 2002 r. świadczą o nieznacznym złagodzeniu niekorzystnych tendencji obserwowanych już w II połowie 2000 roku. Utrzymał się pozytywny wpływ usług rynkowych na wzrost PKB, odnotowaliśmy nieznaczny pozytywny wpływ przemysłu oraz zmniejszenie negatywnego wpływu budownictwa. Szacujemy, że produkt krajowy brutto wzrósł w III kwartale br. o ok. 1,3 proc. w stosunku do analogicznego kwartału 2001 r. Prognozując dalszą poprawę w IV kwartale br., w skali całego 2002 r. wzrost PKB ukształtuje się na poziomie zbliżonym do odnotowanego w ub. r., czyli wyniesie ok. 1,1 proc.

Oceniamy, że w III kw. 2002 r. wzrost spożycia indywidualnego był analogiczny do odnotowanego w II kw. br., czyli 2,9 proc. Oceniamy wzrost dochodów do dyspozycji brutto na 2 proc. Ta dysproporcja temp wzrostu spożycia i dochodów oznacza, że konsumpcja indywidualna była nadal w dużej mierze finansowana przez oszczędności.

W 2001 r., w efekcie obniżenia się dynamiki nakładów brutto na środki trwałe, stopa inwestycji ukształtowała się na poziomie 21,6 proc. PKB – znacznie niższym od odnotowanego w 2000 r. (24,3 proc.). Szacujemy, że w III kw. br. nakłady inwestycyjne obniżyły się w porównaniu do analogicznego kwartału 2001 r. o 4,7 proc., a stopa inwestycji ukształtowała się na poziomie 18,8 proc. PKB. Dla porównania w analogicznym kwartale rok wcześniej wynosiła 19,9 proc., a w 2000 r. 23 proc. PKB. W opinii Instytutu, mimo prognozowanej poprawy dynamiki (malejącej dynamiki ujemnej) nakładów inwestycyjnych do stopy wzrostu 3,7 proc. w 2003 r., stopa inwestycji nie ulegnie zasadniczej zmianie. Jest to jedno z poważnych zagrożeń powrotu na stabilną ścieżkę wzrostu w perspektywie średniookresowej, a także będzie się wiązało z pogorszeniem stanu zewnętrznej równowagi makroekonomicznej, czyli pogorszeniem salda na rachunku obrotów bieżących. Przy prognozowanej zasadniczej poprawie tempa wzrostu nakładów inwestycyjnych, stopa inwestycji w 2003 r. nie przekroczy 20% PKB.

Oceniamy, że w III kw. 2002 r. popyt krajowy wzrósł o 1,7 proc., przy spadku popytu krajowego w 2001 r. o ok. 2 proc. oraz zerowym wzroście w I kw. br.

Szacujemy, że w ujęciu rachunków narodowych w III kw. 2002 r. eksport wzrósł (w warunkach porównywalnych) o 5,5 proc., a import o 3,9 proc. w porównaniu do analogicznego kw. 2001 r.

Na podstawie niepełnych, wstępnych danych oceniamy, że udział deficytu na rachunku obrotów bieżących w PKB w III kw. 2002 r. ukształtował się na poziomie poniżej 2 proc. PKB, a deficyt kumulowany za ostatnie dwanaście miesięcy odniesiony do odpowiednio skomponowanego PKB obniżył się do 3,6 proc. PKB. Szacujemy, że saldo na rachunku obrotów bieżących na koniec września wyniosło -4,74 mld USD. Dla porównania, na koniec września 2001 r. wynosiło 5,42 mld USD. Tak więc ukształtowało się na poziomie o ok. 0,7 mld USD niższym. Wpływ na poprawę salda obrotów bieżących miała poprawa salda nie skla-

syfikowanych obrotów bieżących odnotowana w lipcu i sierpniu br. W opinii Instytutu, wpływy z tytułu eksportu w III kw. br. zamknęły się kwotą 8,4 mld USD, a wypłaty za import 10,8 mld USD. Szacujemy, że w ciągu dziewięciu miesięcy br. w porównaniu do analogicznego okresu ub.r. wystąpił wzrost eksportu w ujęciu płatniczym – o 4 proc., przy jednoczesnym spadku importu o 1,8 proc. Wskazuje to na utrzymujący się stabilny popyt na polski eksport i zmniejszenie spadku popytu importowego naszej gospodarki.

Jednocześnie obserwujemy zapowiadane przez nas wcześniej zmiany w strukturze eksportu. W okresie ośmiu miesięcy br. wyższą niż przeciętnie roczną dynamikę obrotów (w USD) odnotowaliśmy w eksporcie do: Szwecji (139,8 proc.), Rosji (128,5 proc.), Danii (123,5 proc.) i Francji (121,1 proc.). Po pierwszych pięciu miesiącach w pierwszej dekadzie plasowała się również Ukraina, która spadła na niższą pozycję po ośmiu miesiącach br. Od początku 2001 r. do maja br. włącznie notowaliśmy salda dodatnie w wymianie z Niemcami, naszym głównym partnerem handlowym od jedenastu lat. Natomiast po ośmiu miesiącach br. ujemne saldo wyniosło 121,4 mln USD – wzrost o ok. 50 mln USD w ciągu trzech miesięcy br. Zmiany salda w wymianie z Niemcami są efektem spadku udziału Niemiec w eksporcie z 35,0 proc. w okresie I–VIII 2001 r. do 33,0 proc. w analogicznym okresie br. oraz nieznacznym wzrostem (o 0,6 p.p.) udziału Niemiec w imporcie do Polski. Ma to bezpośredni związek z pogorszeniem koniunktury gospodarczej w Niemczech, a jednocześnie nie jest dobrym sygnałem co do perspektyw eksportowych Polski, gdyż nadal udział Niemiec w polskim eksporcie przekracza 30 proc.

Do pozytywnych charakterystyk stanu gospodarki w 2002 r. należy zaliczyć utrzymywanie się wyraźnego trendu spadkowego inflacji zapoczątkowanego w II połowie 2000 r. Przeciętna roczna inflacja w 2001 r. wyniosła 5,5 proc., a na koniec grudnia 2001 r. wskaźnik rocznej inflacji obniżył się do 3,6 proc. Tendencja spadkowa inflacji uległa przyspieszeniu w bieżącym roku. Wskaźnik rocznej inflacji na koniec marca 2002 r. obniżył się do 3,3 proc., na koniec sierpnia – 1,2 proc. W końcu września wskaźnik rocznej inflacji według GUS wyniósł 1,3 proc. W skali dziewięciu miesięcy wskaźnik przeciętnej rocznej inflacji ukształtował się na poziomie 2,3 proc.

Przebieg procesów monetarnych w okresie styczeń–wrzesień 2002 r. wskazuje na brak istotnych zagrożeń dla skuteczności polityki antyinflacyjnej w br., ocenianej przez pryzmat realizacji krótkookresowego, zrewidowanego³⁾ celu inflacyjnego – obniżenia rocznej stopy inflacji do 3 +/-1 proc. na koniec 2002 r. Po pierwsze, roczne tempo wzrostu kredytu dla osób prywatnych, którego wolumen w większości przeznaczony jest na zakup dóbr konsumpcyjnych, pozostawało w okresie styczeń–wrzesień pod kontrolą władz monetarnych, obniżając się do poziomu ok. 13 proc. nominalnie (w I półroczu ok. 15 proc.), co oznacza wzrost realny o ok. 10,5 proc. Warto przy tym pamiętać, że przeciętnie w skali całego 2001 r. wartość kredytów dla osób prywatnych wzrosła nominalnie o 19,5 proc., a ich siła nabywcza o 13,3 proc.; w 2000 r. stopa wzrostu wynosiła nominalnie 43 proc., a realnie ok. 30 proc.

Podstawowe wskaźniki makroekonomiczne w latach 2000-2005

Wyszczególnienie	Jednostka	2000	2001	Kwartały 2002				2002 prognoza	2003 prognoza	2004 prognoza	2005 prognoza
				I szacunek	II szacunek	III szacunek	IV szacunek				
PKB	wzrost w %	4,0	1,0*	0,5	0,8*	1,3	1,6	1,1	2,7	3,8	4,2
Wartość dodana w przemyśle	wzrost w %	6,5	-0,6*	-2,0	-0,9	1,8	3,2	0,6	3,0	5,6	4,1
Wartość dodana w budownictwie	wzrost w %	0,0	-7,6*	-12,9	-10,3	-6,9	-5,4	-8,1	2,5	6,5	7,7
Popyt krajowy	wzrost w %	2,8	-1,9*	0,0	1,0	1,7	2,5	1,3	3,3	3,3	2,6
● Spożycie indywidualne	wzrost w %	2,6	2,1*	3,5	2,9	2,9	2,7	3,0	2,4	2,9	3,4
● Spożycie zbiorowe	wzrost w %	1,5	0,6*	1,9	4,3	2,3	2,3	3,4	2,5	3,0	2,5
● Inwestycje	wzrost w %	2,7	-9,8*	-13,3	-8,4	-4,7	-3,5	-6,7	3,7	4,5	4,6
Eksport	wzrost w %	23,2	10,2*	-1,6	5,3	5,5	6,6	4,1	7,2	11,3	9,0
Import	wzrost w %	15,6	-0,1*	-1,9	3,4	3,9	3,2	2,1	6,6	10,2	9,5
Produkcja sprzedana przemysłu	wzrost w %	6,7	-0,1	-1,6*	-0,4	3,4	5,8	1,5	3,7	6,3	5,2
Podaż pieniądza (M3), nominalnie (k.o.)	wzrost w %	8,9*	9,4*	3,5*	3,0*	-0,3	-0,7	-0,7	2,6	4,3	6,1
Podaż pieniądza (M3), realnie (k.o.)	wzrost w %	0,4	5,6	0,2	1,4	-1,5	-2,5	-2,5	0,0	2,0	4,0
Podaż pieniądza (M3), nominalnie (k.o.)	mlrd zł	300,2	328,4*	319,4*	322,8*	320,4	323,8	323,8	332,2	346,6	367,6
Wynik sektora finansów publicznych	% PKB	-3,0	-5,4	X	X	X	X	-6,0	-6,0	-5,5	-5,3
Dochody ludności do dyspozycji (realnie)	wzrost w %	1,4	3,5	0,8	2,0	2,0	2,0	1,7	3,1	4,0	3,5
Przebieg wynagrodzenie w GN, brutto, realnie	wzrost w %	1,0	3,3*	2,0	0,6	1,8	1,6	1,8	2,5	3,2	3,0
Przebieg zatrudnienie w GN#	wzrost w %	-2,9	-0,4*	-1,1	-2,0	-1,5	0,0	-1,2	0,2	0,9	1,6
Stopa bezrobocia rejestrowanego (k.o.)	%	15,1	17,4*	18,1	17,3	17,6*	18,4	18,4	18,9	18,5	17,7
Deflator PKB	wzrost w %	7,2	4,3	3,1	2,7	2,4	2,0	2,5	3,0	2,5	2,3
Indeks cen towarów i usług konsumpcyjnych	wzrost w %	10,1	5,5*	3,4	2,1*	1,3	1,7	2,1	2,6	2,3	2,1
Indeks cen energii	wzrost w %	8,4	11,3*	9,0	5,5*	6,7	5,8	6,8	8,0	7,5	6,5
Eksport (NBP)	wzrost w %	7,3	7,1*	-7,3	6,3*	13,0	7,1	4,8	7,3	9,1	10,9
Import (NBP)	wzrost w %	1,7	1,3*	-10,1	-0,8*	5,9	3,2	-0,5	6,7	8,9	9,9
Saldo obrotów bieżących (kumulowane)	% PKB	-6,3	-4,0	-4,1	-3,7	-3,6	-3,5	-3,5	-4,0	-4,1	-4,4
Stopa inwestycji	% PKB	24,3	21,6	14,7	17,9	18,8	27,1	19,9	20,0	20,2	20,4
Wolnorynkowy kurs dolara (średni)	zł/USD	4,33	4,08*	4,12	4,02*	4,13	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Kurs euro (średni)	zł/euro	4,01	3,67	3,62	3,71*	4,08	4,1	3,9	4,1	4,1	4,1

Źródła: GUS, NBP, IBnGR.

Uwaga: k.o. – stan na koniec okresu; X – brak porównywalnych danych; * – dane GUS, NBP, # – dane dotyczą pełnej zbiorowości, nie obejmują resortu obrony narodowej oraz resortu spraw wewnętrznych i administracji.



Stopa bezrobocia na koniec września 2002 r. według GUS wyniosła 17,6 proc. Liczba osób pozostających bez pracy nadal utrzymywała się powyżej 3 mln osób (3,113 mln). Pamiętając, że na koniec marca br. stopa bezrobocia kształtowała się na poziomie 18,1 proc. ludności aktywnej zawodowo, a liczba osób zarejestrowanych jako bezrobotne zbliżyła się do 3,3 mln osób, przytoczone wskaźniki oznaczają poprawę sytuacji na rynku pracy, ale niestety jest to typowa poprawa sezonowa. W opinii Instytutu stopa bezrobocia na koniec roku osiągnie ok. 18,4 proc. ludności aktywnej zawodowo. Szukając pozytywów, można zauważyć, że oznacza to poprawę w stosunku do naszych poprzednich prognoz, w których przewidywaliśmy, że stopa bezrobocia na koniec roku zbliży się do 19 proc.

Prognozy kwartalne do końca 2002 roku oraz roczne na lata 2003–2005

Główne założenia przyjęte przy konstruowaniu prognoz są następujące:

- W prognozowanym okresie zostanie utrzymana makrorównowaga w polskiej gospodarce i nie wystąpi korekta na rynkach walutowych z negatywnymi skutkami dla sfery realnej.
- Perspektywa wejścia Polski do UE zostanie potwierdzona, a akcesja nastąpi w roku 2004.
- Restrukturyzacja i prywatyzacja sektora państwowego zostanie rozciągnięta w czasie, co oznacza spowolnienie procesów realokacji majątku oraz opóźnienie procesów modernizacyjnych w tym sektorze gospodarki, a więc i tempa wzrostu nakładów inwestycyjnych w gospodarce. Dotyczyć to będzie takich branż, jak: hutnictwo, chemia ciężka, przemysł zbrojeniowy, energetyka, górnictwo.
- Ożywienie w gospodarce europejskiej i światowej nastąpi dopiero w roku 2003. Nie przewidujemy trwałej i znacznej podwyżki cen na surowce, w tym paliwa.
- Kurs euro do dolara będzie utrzymywał się wokół jedności, a złoty będzie podlegał niewielkiej presji aprecjacyjnej wobec obu tych walut.

Zjawiska i tendencje w gospodarce polskiej w roku 2002, które przewidywaliśmy poprzednio, wystąpią, ale ich natężenie będzie słabsze. I tak najbliższy kwartał przyniesie nieco bardziej zdecydowane ożywienie

niż kwartał III, a wzrost PKB w IV kwartale wyniesie 1,6%. Trzy miesiące temu spodziewaliśmy się silniejszego ożywienia zarówno w III, jak i w IV kwartale. Przewidujemy, że indeks cen osiągnął najniższą wartość roczną (1,2%) w sierpniu 2002 roku i nieznacznie wzrośnie do końca roku (wskaźnik za IV kw. 2002 r. wyniesie 1,7%). Wcześniej oczekiwaliśmy silniejszego „odbicia” inflacji w końcu roku. Liczba bezrobotnych wyniesie 3,3 miliona osób, co odpowiada stopie bezrobocia 18,4%.

Przewidujemy, że wzrost PKB w całym roku 2002 wyniesie 1,1%, a w latach 2003–2005 odpowiednio 2,7%, 3,8%, i 4,2%. Oprócz roku 2002 wzrost popytu krajowego wyniesie w latach 2002–2005: 1,3%; 3,3%; 3,3% i 2,6%. Struktura popytu ulegnie zmianie. W roku 2002 spożycie indywidualne będzie rosło szybciej niż popyt krajowy, a nawet niż PKB. Od roku 2003 wzrost nakładów inwestycyjnych będzie większy niż wzrost popytu krajowego i PKB. Inwestycje będą wzrastać odpowiednio dla lat 2002–2005: o -6,7; 3,7; 4,5; 4,6. Wzrost spożycia indywidualnego wyniesie w tym samym okresie: 3,0%; 2,4%; 2,9% i 3,4%.

Po stronie podaży nastąpią zmiany w wytwarzaniu PKB od roku 2003. Mianowicie po długookresowym spadku wartości dodanej w przemyśle i w budownictwie nastąpi począwszy od roku 2003 zmiana tego zjawiska (porównaj dane z tabeli).

Saldo w wymianie z zagranicą (w ujęciu rachunków narodowych) będzie ulegać poprawie, a tempo wzrostu eksportu będzie wyższe niż tempo wzrostu importu.

Sytuacja na rynku pracy będzie poprawiać się począwszy od roku 2004. Na koniec okresu przewidujemy, że stopa bezrobocia spadnie poniżej 18% i wyniesie 17,7%. Po osiągnięciu niskiej inflacji w roku 2002, której indeks wyniesie 2,1%, procesy inflacyjne będą kształtować się pomiędzy indeksami 2% i 3% rocznie od 2003 do 2005 roku.

Maciej Grabowski, Krystyna Strzała

PRZYPISY

- ¹⁾ Dotyczy podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 9 osób.
- ²⁾ Dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych w budownictwie bez względu na liczbę pracujących.
- ³⁾ Decyzja RPP z 26 czerwca 2002 r.

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

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

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

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

Agnieszka Baruk

Rola pozyskiwania zasobów osobowych w budowaniu wartości firmy

Wstęp

Proces rekrutacji jest jednym z najważniejszych etapów implementacyjnych zewnętrznego marketingu społecznego (w przypadku rekrutacji zewnętrznej) oraz wewnętrznego (w przypadku rekrutacji wewnętrznej). Prawidłowo przeprowadzona rekrutacja pozwala bowiem na wstępne pozyskanie najlepszych kandydatów z punktu widzenia danej firmy, spośród których dokonuje się wyboru osób o największym potencjale intelektualnym i emocjonalnym, co odbywa się w ramach kolejnego etapu personalnego procesu marketingowego, czyli selekcji. Prawidłowy przebieg procesu rekrutacyjnego decyduje zatem o wzbogaceniu dotychczasowej wartości przedsiębiorstwa o indywidualną wiedzę i przekonania poszczególnych nowo zatrudnianych pracowników.

Typy rekrutacji zewnętrznej

Rekrutacja zewnętrzna oznacza pozyskiwanie zasobów osobowych z zewnętrznego rynku pracy. W zależności od specyfiki firmy, stanowiska pracy, na które poszukiwany jest pracownik itp., może być ona adresowana do szerokiego kręgu odbiorców w ramach tzw. rekrutacji szerokiej (ogólnej) lub wąskiego grona specjalistów w ramach tzw. rekrutacji segmentowej (wyspecjalizowanej). Każde z wymienionych rozwiązań ma swoje wady i zalety. Z jednej strony pozyskiwanie pracowników w całym marketingowym otoczeniu przedsiębiorstwa jest droższe, gdyż większa liczba osób, które zetknęły się z informacją o naborze pracowników, oznacza również większą liczbę kandydatów, którzy pozytywnie odpowiadają na komunikat rekrutacyjny firmy. Z reguły w praktyce okazuje się, że znaczna część spośród nich nie spełnia jednak wymagań stawianych przed poszukiwaną osobą, a więc zmusza to przedsiębiorstwo lub wynajętą specjalistyczną agencję doradztwa personalnego do rozpatrzenia znacznie większej liczby podań.

Z drugiej strony, w erze wiedzy i informatyki coraz większego znaczenia nabierają szeroko rozumiane zdolności potencjalnego pracownika, jego kreatywność, chęć i umiejętność ciągłego uczenia się, profil psychologiczny. Są one często wyżej cenione niż zdobyte wykształcenie. W wielu przypadkach jednak określone predyspozycje i zdolności pozostają nie uświadomione i dopiero profesjonalnie przeprowadzona rekrutacja przez doświadczonych specjalistów pozwala na odkrycie najwartościowszych kandydatów posiadających największy potencjał twórczy i intelektualny.

Nie byłoby to możliwe w trakcie rekrutacji segmentowej, która skierowana jest do ściśle wybranego segmentu rynku pracy. Dlatego z góry zawężony jest krąg poszukiwań potencjalnych członków organizacji, gdyż zdobyte wcześniej wykształcenie oraz posiadane doświadczenie traktowane jest w sposób nadrzędny. Może się natomiast okazać, że wśród pozostałych grup tworzących zewnętrzny rynek pracy znajdują się jednostki znacznie wartościowsze, chociażby ze względu na swoje cechy osobowościowe. Zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego, firma dbając o ciągły rozwój pozyskanego pracownika stwarza mu nieograniczone możliwości pogłębiania i poszerzania posiadanej wiedzy i umiejętności oraz zdobywania całkowicie nowych wiadomości. Odkrywa i stymuluje również naturalne dążenie większości ludzi do permanentnego uczenia się i samodoskonalenia. Oczywiście takie zmiany, jak: wykształcenie, wiedza, doświadczenie są nadal bardzo istotne, ale w procesie rekrutacji trzeba pamiętać, iż należą one do kategorii czynników, które można zmienić, czy nabyć, natomiast określone cechy charakteru lub zdolności są elementami nie poddającymi się łatwym przekształceniom i modyfikacjom. Dlatego łatwiej jest nauczyć przyjętego pracownika określonych umiejętności niezbędnych w pracy na danym stanowisku niż zmienić osobowość wysoko wykształconego specjalisty, który cechuje się na przykład agresywnością, łatwo popada w konflikty itp., co zdecydowanie negatywnie wpływa na efektywność jego pracy oraz całego zespołu.

Zdaniem M. Fräsera¹⁾, zgodnie ze stworzoną przez niego pięciopunktową listą, najważniejsze są następujące cechy:

- wpływ na innych,
- wymagana wiedza i kwalifikacje,
- wrodzone zdolności,
- motywacja,
- dostosowanie, które obejmuje dojrzałość emocjonalną oraz zdolność radzenia sobie ze stresem.

Obecnie można powiedzieć, że kolejność pożądanых u pracownika cech uległa zmianie i na pierwszym miejscu należy umieścić wrodzone zdolności, na drugim dostosowania, na kolejnych wpływ na innych, motywację, a dopiero na piątym miejscu zdobytą wcześniej wiedzę i kwalifikacje. Nazywanie obecnej epoki erą wiedzy nie oznacza bowiem, że wiedza zdobyta w trakcie edukacji szkolnej i uniwersyteckiej jest czynnikiem dominującym, ale nadrzędną rolę pełni dążenie do zdobywania nowych wiadomości w sposób permanentny, niezależnie od fazy w cyklu życiowej i zawodowej aktywności człowieka.



Klasyczne i nowoczesne nośniki przesłania rekrutacyjnego

W ramach procesu rekrutacji należy również dokonać właściwego wyboru nośników przesłania, wśród których dotychczas najbardziej popularnym i najczęściej wykorzystywanym przez firmy była prasa lokalna lub ogólnokrajowa, w zależności od takiego czynnika, jak zasięg rynkowy przedsiębiorstwa. Wspomniane nośniki drukowane miały charakter masowy w przypadku rekrutacji szerokiej lub specjalistyczny, kiedy stosowana była rekrutacja segmentowa. Firmy, których nabywcy tworzą rynek lokalny lub regionalny, z reguły wykorzystują dzienniki lokalne, natomiast przedsiębiorstwa działające na co najmniej ogólnopolskim rynku umieszczają swoje komunikaty rekrutacyjne w prasie ogólnokrajowej. Wynika to z jednej strony z kosztów związanych z określonym rodzajem nośnika, z drugiej strony – z prestiżu danej organizacji i jej siły przetargowej.

Innym, stosowanym w praktyce nośnikiem przesłania rekrutacyjnego jest radio lokalne, które transmituje zazwyczaj komunikaty skierowane do odbiorców tworzących lokalny rynek pracy w czasie trwania specjalnych audycji informujących o sytuacji na tym rynku. Do niedawna nośnikiem dominującym była jednak prasa lokalna, ze względu na niski wskaźnik mobilności cechujący polskich pracowników. Przełom wieków zapoczątkował zmianę tej tendencji na korzyść drukowanych nośników przesłania rekrutacyjnego o zasięgu ogólnokrajowym. Przyczyny tego stanu rzeczy należy upatrywać w czynnikach, które można podzielić na dwie grupy:

- czynniki związane z potencjalnymi pracownikami tworzącymi zewnętrzny rynek pracy,
- czynniki związane z pracodawcami.

Pierwszy z wymienionych zbiorów obejmuje między innymi następujące elementy:

- wzrastająca stopa bezrobocia (wynosząca w chwili obecnej ponad 18%, czyli 3,3 mln Polaków czynnych zawodowo – dane za kwiecień 2002 roku), co powoduje szukanie pracy nie tylko w miejscu zamieszkania lub blisko niego, ale nawet w znacznej odległości. Przy czym coraz powszechniejsza staje się tendencja do szukania pracy w miejscach odległych, co spowodowane jest dążeniem do racjonalizacji zachowania pracowników, którzy wolą poświęcać więcej czasu na dojazdy, gdyż koszt utrzymania w macierzystym mieście powiększony o koszty przemieszczania się jest niższy od kosztu utrzymania w stolicy. Można powiedzieć, że dla wielu osób forma ta stała się ich stylem życia, który można określić mianem wymuszonej mobilności;
- zmiany w mentalności, zwłaszcza osób zajmujących stanowiska średniego i wyższego szczebla, wynikające z imitowania wzorców zachodnioeuropejskich i amerykańskich, prowadzące do tzw. dobrowolnej i niewymuszonej mobilności.

Wśród czynników wynikających z postaw pracodawców coraz większego znaczenia nabiera tendencja do zatrudniania osób mieszkających dotychczas w innych regionach kraju. Dotyczy to zwłaszcza dużych aglomeracji miejskich, w tym Warszawy. Do tej pory często absolwenci warszawskich uczelni byli traktowani priorytetowo, natomiast obecnie wielu pracodaw-

ców woli przyjąć do pracy kandydatów spoza stolicy, twierdząc, że są oni z jednej strony bardziej umotywowani i lojalni, skłonni do ryzyka oraz odważni (o czym świadczy chociażby decyzja o wyjeździe ze znanego im środowiska), czyli posiadają cechy niezbędne na wielu współczesnych stanowiskach pracy. Z drugiej strony, chociaż świadczy to o nadrzędnym traktowaniu czynników ekonomicznych w porównaniu ze społecznymi, a więc jest sprzeczne z nowoczesną personalną orientacją marketingową, kandydaci tacy godzą się na niższe wynagrodzenie i pracodawcom opłaca się często nawet refundować wydatki ponoszone na wynajem mieszkania, które wpisują w koszty działania firmy, co rozwiązuje w wielu przypadkach problemy mieszkaniowe. Ponadto, płacą niższy podatek od niższych wynagrodzeń²⁾.

Coraz częściej w procesie rekrutacji wykorzystywany jest jednak internet, w którym ogłoszenia rekrutacyjne zamieszczane są na stronach firm doradztwa personalnego, rzadziej natomiast na własnych (firmowych) stronach przedsiębiorstw poszukujących pracowników. Nośnik ten posiada wiele zalet, wśród których do najważniejszych należą:

- interaktywność, przejawiająca się w możliwości aktywnego uczestniczenia kandydata w procesie rekrutacyjnym, który może wypełnić dostępne w sieci formularze życiorysu, kwestionariusza osobowego itp., przygotowane zgodnie ze specyfiką potencjalnego pracodawcy oraz stanowiska pracy, na które poszukiwany jest pracownik;
- szybkość, przejawiająca się w możliwości natychmiastowego przesłania drogą elektroniczną wypełnionych przez kandydata formularzy;
- aktualność, gdyż oferty pracy zamieszczane są w sieci na bieżąco i na bieżąco wycofywane w przypadku, kiedy na dane stanowisko znaleziono już odpowiedniego kandydata;
- możliwość wirtualnego kontaktu z potencjalnymi współpracownikami i przełożonymi w celu poznania się i zweryfikowania wzajemnych wyobrażeń oraz oczekiwań przed rzeczywistym spotkaniem w siedzibie firmy;
- znaczne ograniczenie kosztów z punktu widzenia pracodawcy, dzięki chociażby wyeliminowaniu konieczności zamieszczania ogłoszeń w klasycznych nośnikach przesłania rekrutacyjnego. Oszczędności takie występują jednak tylko wówczas, kiedy jest to jedyny sposób komunikowania się z zewnętrznym rynkiem pracy;
- bogata zawartość, gdyż oprócz informacji na temat firmy, określonego stanowiska pracy, czy formularzy dokumentów rekrutacyjnych, kandydat może uzyskać informacje dotyczące aktualnej sytuacji na całym rynku pracy oraz w danej branży, porady, jak powinien przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej, napisać list motywacyjny itp.

Komunikowanie się z rynkiem pracy za pomocą internetu ma jednak również wiele wad, które są charakterystyczne zwłaszcza dla naszego kraju:

- stosunkowo wysokie koszty korzystania z sieci, zarówno przez indywidualnych uczestników, jak i przez odbiorców instytucjonalnych;
- stosunkowo mały procent gospodarstw domowych mających regularny dostęp do internetu, większość

użytkowników sieci korzysta z niej w miejscu zatrudnienia, nie w miejscu zamieszkania. Badania przeprowadzone przez instytut ARC Rynek i Opinia wykazały, że w drugiej połowie 2000 roku dostęp do internetu miało niecałe 14% kobiet w Polsce, a korzystało z niego zaledwie 5,8%³⁾. Natomiast wśród ogółu polskiego społeczeństwa, jak wykazał raport TNS OBOP dotyczący internetu w Polsce, odsetek osób mających dostęp do sieci wzrósł w ciągu trzech ostatnich lat z 5 do 17,4%, chociaż jedynie 11,9% badanych stwierdziło, że z tej dostępności korzysta⁴⁾;

- niska częstotliwość korzystania z internetu przez osoby mające do niego dostęp. Dane za marzec-grudzień 2000 roku przedstawione w raporcie TNS OBOP mówią, że 32,4% osób gości w sieci każdego dnia lub 3–5 razy w tygodniu, 29,1% – 1–2 razy tygodniowo, 23,9% 1–3 razy w miesiącu, a 14,6% jeszcze rzadziej odwiedza strony internetowe. Jeśli przyjąć zatem za amerykańskim Internet Advertising Bureau, że internautą nazywa się osobę korzystającą z sieci przynajmniej raz w miesiącu, to w Polsce internautami jest tylko 85,4% osób korzystających z internetu⁵⁾;

- relatywnie mały odsetek przedsiębiorstw korzystających z sieci, szczególnie widoczny w grupie małych i średnich firm, co przedstawia tabela 1.

Należy podkreślić, że w wielu przypadkach rekrutacja internetowa prowadzona jest jednak równoległe do rekrutacji tradycyjnej, spełniając funkcje uzupełniające i wspierające. Przykładem połączenia rekrutacji w klasycznej formie drukowanej oraz nowoczesnej internetowej może być chociażby „Praca”, będąca dodatkiem do „Gazety Wyborczej”.

W krajach wysoko rozwiniętych proces rekrutacji internetowej stanowi integralny komponent czynności rekrutacyjnych. W Polsce nie ma on jeszcze oczywiście tak długich tradycji, ale istnieje już od kilku lat parę serwisów cieszących się dużym powodzeniem i uznaniem. Badania przeprowadzone przez firmę Communication Partners⁶⁾ wskazują, że największym wskaźnikiem rozpoznawalności w 2001 roku cieszyły się następujące firmy prowadzące internetowe serwisy rekrutacyjne: Jobs.pl (41%), Jobs&Adverts (31%), Topjobs on TheNet.pl (22,6%), Jobaid.pl (13,7%), bestoferta.pl (6,5%), hobsons.com (5%).

Prowadząc rekrutację za pomocą internetu, przedsiębiorstwo powinno pamiętać, że odbiorcami przesłania rekrutacyjnego jest w tym przypadku ściśle określona grupa kandydatów. Dominują w niej osoby z wyższym wykształceniem (54%), natomiast 22% to absolwenci szkół średnich, ale nie technicznych, którzy stanowią 14,9% użytkowników sieci, poszukujących pracy przez internet. Po szkole podstawowej nośnik ten wykorzystywało zaledwie 0,3% kandydatów. Biorąc pod uwagę kryterium wieku, są to głównie ludzie młodzi, gdyż aż 41% osób należało do przedziału 24–30 lat, a 36% mieściło się w przedziale 18–25 lat. Kandydaci należący do omawianej grupy szukają zwykle pracy związanej z informatyką i telekomunikacją (21%) oraz marketingiem i sprzedażą (32%).

Typologia działań rekrutacyjnych ze względu na czynnik samodzielności i aktywności

Działania rekrutacyjne mogą prowadzić we własnym zakresie małe firmy, które nie posiadają wystarczających środków na wynajęcie specjalistycznej agencji doradztwa personalnego. Zlecenie rekrutacji takiej instytucji, jakkolwiek związane z koniecznością poniesienia znacznie wyższych nakładów początkowych o charakterze finansowym, jest zdecydowanie lepszym rozwiązaniem z punktu widzenia długookresowej efektywności procesu rekrutacyjnego. Wynika to z faktu, że prowadzą go odpowiednio wykwalifikowani fachowcy, posiadający duże doświadczenie i wiedzę na temat rynku pracy zarówno po stronie podażowej, jak i popytowej. Dzięki temu potrafią w lepszy sposób dokonać wyboru nośników i środków przesłania rekrutacyjnego oraz właściwie je opracować, aby pozyskać najbardziej wartościowych kandydatów dla swojego zlecniodawcy. W praktyce często stosowane jest podejście mieszane polegające na podziale ogółu czynności rekrutacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwo oraz agencję doradztwa personalnego.

W ramach rekrutacji zewnętrznej można wyróżnić dwie formy: bierną (pasywną) oraz aktywną⁷⁾. Podział ten wynika z dwóch podstawowych przesłanek. Po pierwsze, chodzi o pozytywny *image* firmy ukształ-

Tab. 1. Procentowa struktura wykorzystywania internetu przez przedsiębiorstwa

%	Województwa
Firmy małe i średnie	
do 2,0	lubelskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie, podkarpackie, świętokrzyskie
2,1–3,0	zachodniopomorskie, lubuskie, podlaskie
3,1–5,0	opolskie, wielkopolskie, pomorskie
od 5,1	dolnośląskie, śląskie, małopolskie, łódzkie, mazowieckie
Firmy duże	
10–20	lubelskie
21–30	podlaskie, podkarpackie, świętokrzyskie, kujawsko-pomorskie, zachodniopomorskie
31–40	pomorskie, warmińsko-mazurskie, mazowieckie, lubuskie, wielkopolskie, dolnośląskie
od 40	łódzkie, opolskie, śląskie, małopolskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Raportu e-biznes”, maj 2000, s. 65.

towani w świadomości potencjalnych pracowników tworzących zewnętrzny rynek pracy, którzy postrzegając daną organizację jako nowoczesne przedsiębiorstwo przejawiające troskę o każdego pracownika i dające mu szansę osobistego rozwoju, przejmują inicjatywę i składają oferty równoznaczne z gotowością podjęcia przez nich pracy w tym przedsiębiorstwie. Dzięki temu, firma nie ponosząc praktycznie żadnych wydatków, gromadzi informacje i uzupełnia personalny bank danych, zamieszczając w nim informacje na temat osób, które w przyszłości mogłyby zatrudnić, nawet, jeśli aktualnie nie ma wolnych etatów. Po drugie, bierna rekrutacja może być także wynikiem wysokiego bezrobocia, które powoduje, że kandydaci nie czekając na kampanię rekrutacyjną, sami aktywnie poszukują pracy, oczekując, że zwiększy to ich szanse na jej znalezienie.

Rekrutacja aktywna obejmuje natomiast ogół działań omówionych wcześniej, które podejmuje przedsiębiorstwo w celu pozyskania nowych pracowników na wakujące stanowiska pracy. Metodą rekrutacji aktywnej odmienną od dotąd przedstawionych sposobów jest utrzymywanie ścisłych kontaktów z ośrodkami akademickimi i pozyskiwanie najwartościowszych studentów, oferując im możliwość odbycia praktyk (dla studentów ostatnich lat) lub stażów (dla absolwentów), podczas których w bezpośredni sposób w środowisku zawodowym można zidentyfikować i zmierzyć potencjał każdego praktykanta lub stażysty. W wielu firmach stosujących takie rozwiązanie, najlepsi spośród nich są następnie zatrudniani w charakterze pełnoprawnych członków organizacji, dzięki czemu firma pozyskuje osoby, które zdążyły już poznać jej specyfikę i sposób funkcjonowania. Początkowo na polskim rynku taką formę rekrutacji wprowadziły zachodnie przedsiębiorstwa, m.in. Nestle, Unilever, Procter & Gamble, PricewaterhouseCoopers. Obecnie jej zalety dostrzegły również firmy polskie, np. Lubella. Program praktyk i staży ma jeszcze jeden bardzo ważny wymiar. Sprzyja bowiem budowaniu pozytywnego wizerunku firmy w oczach jej marketingowego otoczenia, zwłaszcza potencjalnych pracowników. Jednak warunkiem powodzenia takiego przedsięwzięcia jest powierzenie praktykantowi takich obowiązków, których wykonanie przyniesie mu satysfakcję, a ona z kolei znajdzie odzwierciedlenie w jego aktywności i kreatywności na rzecz firmy, jeśli zostanie w niej zatrudniony.

Wyniki badań postaw studentów przeprowadzone przez amerykańską firmę National Corporate College Consultants wskazują, że respondenci najbardziej obawiają się braku możliwości wywierania wpływu na decyzje i cały system, przy czym odnosi się to szczególnie do dużych organizacji. W podobny sposób myślał polscy studenci, którzy chcieliby mieć satysfakcję i pewność, że ich praca ma realny wpływ na firmę, a ich zdanie brane jest pod uwagę przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Wskazują na to wyniki badań ankietowych wśród użytkowników tematycznego portalu pracuj.pl⁸⁾. Inną ciekawą formą sprzyjającą zatrudnianiu wartościowych pracowników przy jednoczesnym kreowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy jest współpraca pomiędzy nie konkurującymi ze sobą firmami w ramach konkursu np. „Grasz o staż”.

Dodatковым walorem jest w takim przypadku rozłożenie kosztów na wiele podmiotów, jak również przyciągnięcie większej liczby kandydatów, dzięki skupieniu wielu pracodawców w ramach jednego projektu.

Nietypową formą rekrutacji pasywnej jest z kolei przejęcie inicjatywy przez niektóre uczelnie, które dbając o rozwój zawodowy absolwentów, przekazują współpracującym z nimi firmom informacje na temat ich zdaniem najwartościowszych, dysponujących największym potencjałem intelektualnym wychowanków.

Odrębnym zagadnieniem jest rekrutacja na najwyższe stanowiska w hierarchii zarządczej firmy, która posiada następujące cechy charakterystyczne:

- ograniczona liczba potencjalnych pracowników,
- konieczność posiadania przez nich unikalnych cech osobowościowych i wiedzy,
- konieczność bezpośredniego dotarcia do nich.

Dlatego poszukując kandydata na takie stanowisko, zazwyczaj firma zatrudnia tzw. *headhuntera*. Jest to rozwiązanie bardzo kosztowne (do 50% rocznej pensji znalezionego pracownika⁹⁾), ale efektywne, gdyż konsultanci ds. rekrutacji kadry kierowniczej posiadają rozległe kontakty formalne i nieformalne w danej branży, dzięki którym mogą znaleźć najlepszego kandydata.

Budowanie portfela kompetencji firmy jako cel działań rekrutacyjnych

Jednym z podstawowych celów rekrutacji jest budowanie w firmie tzw. portfela kompetencji, które wnoszą do firmy nowo przyjęci pracownicy. Można zatem powiedzieć, że tym samym z otoczenia do wnętrza organizacji dokonuje się transfer zbioru informacji, obejmujący wiedzę indywidualną i grupową jej członków. Dlatego też rekrutację można traktować w kategoriach procesu gromadzenia informacji, który złożony jest z dwóch zasadniczych etapów:

- dwufazowej analizy, obejmującej:
 - ▼ analizę firmy,
 - ▼ analizę danego stanowiska pracy;
- indywidualnej analizy i doboru kandydatów według kryteriów określonych w pierwszym etapie, przy czym kryteria te są punktem odniesienia dla analizy i oceny informacji uzyskanych od kandydata.

W bardziej szczegółowym ujęciu proces rekrutacji powinien zatem obejmować dwa przebiegające równoległe ciągi działań przedstawione w tabeli 2.

Należy w tym miejscu wyjaśnić pewne pojęcia wykorzystane w tej tabeli. MetaProgram jest odmianą programu umysłowego o najczęściej nieświadomym charakterze, który określa takie cechy, jak: sposób automatyzacji, postrzegania, rolę i pozycję w układach interpersonalnych, system wartości danej osoby. W przypadku firmy jej MetaProgram jest wynikiową MetaProgramów poszczególnych osób, zwłaszcza zajmujących kluczowe pozycje w organizacji, przy czym chodzi tutaj nie tylko o pozycje formalne, ale również nieformalne, gdyż w praktyce to właśnie zajmujące je osoby mają największy wpływ na całokształt czynników kulturowych przedsiębiorstwa. Zatem każde stanowisko pracy można i należy opisać za pomocą wymanowanego na nim MetaProgramu.

Tab. 2. Proces rekrutacji i jego etapy

Działania dotyczące firmy i stanowiska pracy	Działania dotyczące kandydata
1. Zbieranie informacji od pracodawcy	1. Zbieranie informacji od kandydata
2. Zbudowanie modelu pracownika	2. Zbudowanie modelu kandydata
3. Określenie wartości firmy	3. Zidentyfikowanie wartości kandydata
4. Określenie przekonań firmy	4. Zidentyfikowanie przekonań kandydata
5. Sformułowanie MetaProgramów firmy oraz MetaProgramów stanowiska	5. Sformułowanie MetaProgramów kandydata
6. Wyznaczenie Linii Czasu stanowiska	6. Wyznaczenie Linii Czasu kandydata
7. Określenie umiejętności dotyczących stanowiska	7. Określenie umiejętności kandydata

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. KRAWCZYK-RUDZIŃSKA, M. RUDZIŃSKI, *Wykorzystanie NLP w rozmowach rekrutacyjnych*, „Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania”.

Kolejnym pojęciem, które wymaga krótkiego wyjaśnienia, jest Linia Czasu. Jej wykorzystanie związane jest z koniecznością uwzględnienia czynnika czasu (jako jednego z najważniejszych czynników konkurencyjnych) w odniesieniu do określonego stanowiska pracy. Zdolności i umiejętności kandydata wpływają na sprawniejsze wykonywanie przez niego określonych zadań, pozwalając na skrócenie niezbędnego do ich realizacji czasu, natomiast jego słabe strony powodują z reguły, że poświęca on więcej czasu na każdą czynność. Dlatego niezwykle ważne jest posiadanie wysokich kwalifikacji, doświadczenia i umiejętności analitycznych, percepcyjnych oraz diagnostycznych przez osobę lub zespół prowadzący rekrutację, bowiem od prawidłowego określenia czynników związanych z pracą na danym stanowisku i w danej firmie oraz zidentyfikowania cech kandydata i ich porównania z wymaganiami stanowiska zależy dokonanie wyboru właściwej osoby w trakcie selekcji.

Pierwszy z wymienionych w tabeli 2. procesów pozwala na zebranie informacji umożliwiających dokonanie tzw. opisu miejsca pracy (*job description*), czyli zakresu odpowiedzialności i zadań związanych z jego zajmowaniem oraz specyfikacji osobowej (*person specification*) przedstawiającej cechy psychospołeczne, kwalifikacje i umiejętności, jakie powinien posiadać pracownik pracujący na danym stanowisku. Natomiast w ramach drugiego procesu następuje gromadzenie danych, będących podstawą zbudowania tzw. profilu osobowego kandydata.

Podsumowanie

Rekrutacja zewnętrzna powinna być stosowana przede wszystkim w sytuacji, kiedy w firmie nie są zatrudnione osoby, które mogłyby w skuteczny sposób realizować zadania, wynikające z zajęcia wakuującego stanowiska pracy. Wynika to z niedoborów personalnych o charakterze jakościowym, przy czym chodzi tutaj nie tylko o wiedzę, czy umiejętności, bo te można zawsze uzupełnić, ale przede wszystkim o osobowość i psychikę obecnych członków organizacji. Drugim przypadkiem zasadności przeprowadzenia rekrutacji zewnętrznej jest rozwój firmy, w konsekwencji czego musi ona zwiększyć liczbę za-

trudnianych pracowników. Dążenie do wzrostu liczby zatrudnionych osób wynika bezpośrednio z niedoborów personalnych o charakterze ilościowym.

Należy jednak podkreślić, że obecnie w Polsce przydadki takie są zdecydowanie rzadkie, gdyż większość przedsiębiorstw ogranicza liczbę zatrudnionych, szukając w ten sposób oszczędności finansowych. Prowadzi to do konfliktu interesów pomiędzy dążeniem do zwiększenia wartości firmy przez pozyskiwanie wiedzy oraz umiejętności dzięki zatrudnianiu uczestników zewnętrznego rynku pracy a dążeniem do przetrwania i utrzymania pozycji rynkowej mierzonej wskaźnikami ekonomicznymi.

Mimo trudnej sytuacji gospodarczej, przedsiębiorstwa polskie muszą próbować rozstrzygnąć ten dylemat, tym bardziej, że wartości niematerialne, zwłaszcza zasoby wiedzy, stanowią obecnie jeden z najważniejszych czynników konkurencyjności. Najlepszym sposobem na zwiększenie niematerialnego potencjału przedsiębiorstwa jest prawidłowe przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego.

Agnieszka Baruk

PRZYPISY

- G.A. COLE, *Personnel Management. Theory and Practice*, D.P. Publications LTD., London 1991, s. 136–137.
- Por. D. CZERWIŃSKA, *Coraz większy tłok*, dodatek „Praca” do „Gazety Wyborczej” 2002, nr 7, s. 1.
- Z. MATYJEK, *Mało kobiet w sieci*, „Gazeta Wyborcza” z 2 października, 2000, s. 26.
- Z. DOMASZEWICZ, *Coraz wolniej do sieci*, „Gazeta Wyborcza” z 26 lutego, 2001, s. 29.
- Tamże, s. 29.
- A. ŻAK, *Nowoczesność w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji* (cz. 1), „Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania” 2001.
- Por. K. SCHWAN, K.G. SEIPEL, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 103.
- R. SZCZEPANIK, *Budowanie wizerunku pracodawcy*, www.pracuj.pl.
- M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 322.

Autorka – dr, adiunkt w Zakładzie Marketingu Produktów Żywnościowych, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu Akademii Rolniczej w Lublinie.

Jacek Kamiński

Rozwiązywanie konfliktów międzygrupowych w organizacji

Grupy stanowią podstawowy element każdej organizacji, odgrywając coraz większą rolę w ich funkcjonowaniu. Wzrost znaczenia grup jest, najogólniej rzecz biorąc, konsekwencją rozwoju organizacji¹⁾ oraz dążenia do uzyskania przez nie coraz wyższej produktywności²⁾. Z punktu widzenia zarządzania zmiany we współczesnych organizacjach, polegające na zwiększeniu roli grup, traktować należy jako reakcję na przeciążenie struktur hierarchicznych, będące efektem zmian otoczenia organizacji polegających na wzroście jego kompleksowości. Na dominację grupowego sposobu pracy wpływ wywiera kilka istotnych czynników. Jest to:

- rozwój systemów produkcyjnych opartych na wykorzystaniu wiedzy oraz przetwarzaniu informacji,
- silne wzajemne zależności organizacyjno-techniczne i wynikający z rozwoju technologii wysoki zakres współpracy konieczny do wytworzenia produktu lub usługi, a następnie jego wprowadzenia na rynek,
- technologiczno-organizacyjna niepewność oznaczająca ogromny zakres przetwarzanych informacji oraz bardzo wiele decyzji, które muszą być podjęte przez pracowników w trakcie realizacji zadania,
- możliwości technologiczne pozwalające na rozszerzenie koniecznego współdziałania pracowników na zespoły, a także ułatwiające współpracę pomiędzy nimi.

Rozwój grup stawia przed zarządzaniem wymóg umiejętnego kierowania ich pracą. Opracowanie sposobu, w jaki ma być to czynione, jest jednym z podstawowych wyzwań teorii organizacji. Współcześni menedżerowie muszą być zdolni do kierowania procesami grupowymi – zarówno wewnątrz grup, jak i w relacjach międzygrupowych. Szczególnie trudne do kierowania i wymagające dużych umiejętności są relacje międzygrupowe, w których pojawiają się elementy konfliktu. Kierowanie nimi jest tym bardziej trudne, że osoby stojące na czele grup i reprezentujące je we wzajemnych kontaktach rzadko dobierane są pod kątem umiejętnego kształtowania odpowiednich relacji międzygrupowych. Stąd, chociaż mówiąc o stosunkach pomiędzy grupami w organizacji menedżerowie niechętnie używają określenia „konflikt”, często podkreślają, że stanowią one istotny problem. Sygnalizują jednocześnie brak wiedzy na temat odpowiednich narzędzi niezbędnych do kształtowania właściwych relacji międzygrupowych. Tymczasem relacje te są dla organizacji nie mniej ważne jak budowanie więzi z klientami czy kształtowanie właściwych związków międzyorganizacyjnych.

Grupy w organizacji, konflikt międzygrupowy

Grupą w organizacji jest zbiorowość realizująca określone zadania w ramach organizacji, która zarówno przez swoich członków, jak i osoby nie wchodzące w jej skład, postrzegana jest jako wyraźnie dająca się wyodrębnić całość. Zgodnie z tym rozumieniem grupą w kontekście organizacyjnym jest zatem kilku pracowników realizujących jedno zadanie, powołany przez kierownictwo zespół zadaniowy, którego członkowie przypisani są do różnych obszarów funkcjonalnych lub duży dział przedsiębiorstwa np. marketingu, produkcji lub zaopatrzenia.

Grupy w organizacji dzielić można ze względu na: stopień sformalizowania, rodzaj wykonywanych zadań, technologię, czas trwania w strukturze organizacyjnej, realizowane cele i związane z nimi wartości.

Typowy związek pomiędzy grupami w organizacji określa relacja współzależności. Jest ona konsekwencją podziału zadań organizacji pomiędzy jej poszczególne działy³⁾. Grupy są współzależne, ponieważ każda z nich, działając w ramach organizacji, realizuje fragment jej ogólnego celu. Aby mogły one skutecznie wykonywać wyznaczone im zadania, muszą wchodzić ze sobą w różnego rodzaju relacje. Z relacjami międzygrupowymi wiąże się niebezpieczeństwo wystąpienia konfliktu. Konflikty pomiędzy grupami są nieuniknione, ponieważ w dużym stopniu mają one strukturalny charakter. Czym silniejsza współzależność istniejących w organizacji grup, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu⁴⁾. Wyższe są bowiem wtedy wymagania w zakresie współpracy. Konflikt międzygrupowy wynikać może z nieporozumień w zakresie komunikacji. Może być również efektem różnic w przyjętych celach oraz kryteriach oceny pracy grup. Przykładowe różnice w kryteriach oceny działań organizacji z punktu widzenia działów marketingu i produkcji przedstawia tabela 1.

Zewnętrzne przejawy konfliktu nie pozwalają często menedżerom na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków co do jego źródeł. Wzajemne niechęci, nieprzyjazne zachowania, trudności we współpracy powodują, że często odnoszą oni wrażenie, że konflikt ma typowo interpersonalne źródła. Starając się mu zaradzić, dokonują w związku z tym przesunięć osób. Mimo częstych zmian miejsc pracowników w strukturze organizacyjnej problemy nie przestają jednak istnieć. Paradoksalnie działania te zamiast służyć poprawie, chronią istniejącą strukturę. Tymczasem konflikt

Tab. 1. Obszary potencjalnego konfliktu celów pomiędzy działami marketingu i produkcji

Konflikt celów	Marketing nadrzędnym celem działu jest satysfakcja klienta	Produkcja nadrzędnym celem jest wysoka ekonomiczność produkcji
Obszary konfliktu	Typowy komentarz	Typowy komentarz
Szerokość linii produktowej	„Nasi klienci domagają się urozmaiconych produktów.”	„Produkty wytwarzane są w zbyt krótkich, nieekonomicznych seriach.”
Wprowadzanie nowego produktu	„Nowe produkty są naszą siłą napędową.”	„Częste zmiany wzorów są zbyt kosztowne.”
Planowanie produkcji	„Konieczna jest szybka reakcja. Zbyt długi jest czas projektowania i wdrażania projektu.”	„Podstawą planowania powinno być rzeczywiste zainteresowanie klientów. Tymczasem zmienia się ono jak wiatr zawieje.”
Dystrybucja	„Dlaczego w naszej ofercie brak jest zawsze odpowiednich towarów.”	„Nie stać nas na kosztowne składowanie ogromnego asortymentu.”
Jakość	„Dlaczego nie możemy oferować rozsądnej jakości po niskich cenach.”	„Dlaczego nasza oferta jest zawsze zbyt droga i niezbyt przydatna dla klienta.”

Źródło: D. BUCHANAN, A. HUCZYŃSKI, *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, Prentice Hall International 1997, s. 642.

może być np. efektem podwójnego podporządkowania struktury macierzowej. Dlatego podstawowym krokiem pozwalającym określić środki właściwe do rozwiązania konfliktu jest ustalenie jego źródeł. Przy czym wskazanie przyczyn strukturalnych nie oznacza, by zmiana struktury była jedynym i wystarczającym warunkiem kierowania konfliktem międzygrupowym. Po pierwsze, dlatego, iż same struktury organizacyjne rzadko decydują o współzależności, która, jak podkreślono wcześniej, jest w dużej mierze przyczyną pojawiających się konfliktów. Po drugie, ponieważ interakcja pojawia się bezpośrednio pomiędzy ludźmi. Stąd umiejętności ludzi w kształtowaniu relacji pomiędzy grupami mają olbrzymi wpływ na efektywność każdego układu strukturalnego.

Biorąc powyższe pod uwagę pamiętać należy, że kierowanie konfliktem ma pozwolić na zrealizowanie jego podstawowego celu. Jest nim dokonanie zmian w istniejącej relacji. Można przeprowadzić to przez wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej oraz dokonanie przesunięć kluczowych osób.

Jeśli natomiast pojawi się konflikt międzygrupowy, istnieje kilka możliwości jego rozwiązania. Strony mogą wziąć tutaj pod uwagę: sposób hierarchiczny, mediację menedżerską oraz bezpośrednio negocjacje międzygrupowe.

Rozwiązanie konfliktu międzygrupowego w sposób hierarchiczny

Rozwiązanie konfliktu międzygrupowego w sposób hierarchiczny oznacza, że występujące w nim strony odwołują się do wspólnego przełożonego. Podejście to, chociaż często stosowane, posiada jednak kilka zasadniczych wad. Przede wszystkim, szczególnie w przypadku zbyt dużego zasięgu kontroli kierowniczej oraz dynamicznych zmian w otoczeniu, sprzyja przeciążeniu menedżerów. Oznacza również często zbyt powolne reagowanie na sytuacje wymagające niejednokrotnie szybkich decyzji. Inną niewątpliwą wadą tego sposobu rozwiązywania konfliktu jest

niska jakość podejmowanych decyzji. Spowodowane jest to tym, że:

- menedżerowie stojący na czele organizacji znają jej nadrzędne cele, jednak często brakuje im wiedzy szczegółowej oraz zrozumienia interesów poszczególnych grup w odniesieniu do konkretnej sytuacji;
- są oni przeciążeni obowiązkami, bądź ich rolą w rozstrzygnięciu konfliktów jest wyłącznie podejmowanie decyzji, postępują zatem analogicznie jak w wielu innych rutynowych sytuacjach decyzyjnych, nie analizując dokładnie kwestii będących przedmiotem sporu.

Z badań wynika, że podejmując decyzje służące rozwiązaniu konfliktu menedżerowie postępują najczęściej w ten sposób, iż najpierw starają się rozpoznać kwestię przez zadawanie sformułowanych przez siebie pytań, po czym narzucają stronom swoje własne rozwiązanie. Postępowanie takie określane jest mianem inkwizycyjnego⁵⁾. Liczne przykłady wskazują, że swój znaczny udział w takim ukształtowaniu roli menedżera mają niekiedy również jego podwładni, którzy oczekują, że rozwiąże on zaistniałe problemy. Ciekawe, że zachowanie takie charakteryzuje również studentów, którzy podczas ćwiczeń poświęconych rozwiązywaniu konfliktów międzygrupowych, gdy tylko przydzielona zostaje im rola menedżera, przyjmują inkwizycyjny styl postępowania⁶⁾.

Mediacja menedżerska

Innym, możliwym wariantem rozwiązania konfliktu międzygrupowego jest spełnianie przez menedżera roli mediatora próbującego ułatwić osiągnięcie porozumienia pomiędzy skonfliktowanymi grupami. Co prawda w literaturze poświęconej rozwiązywaniu sporów przyjmuje się, że mediacja stosowana jest przez zaakceptowaną przez strony osobę pochodzącą z zewnątrz dopiero w sytuacji, gdy strony konfliktu znalazły się w impasie, nie oznacza to jednak, że musi być tak w przypadku konfliktu w organizacji. Menedżerowie uczestniczą w mediacji

na nieco innych zasadach niż zawodowi mediatorzy, chociażby z tego względu, że nie są wybierani przez strony, a do ich obowiązków należy odpowiedzialność za rozwiązywanie zaistniałych problemów. Niemniej jednak mogą się od nich wiele nauczyć. Stosowanie przez menedżerów technik wykorzystywanych przez mediatorów pozwala osiągnąć niekiedy bardzo dobre rezultaty. Ich działania polegać mogą między innymi na:

- spowodowaniu, by przedstawiciele grup rozpoznali zarówno swoje własne interesy, jak i interesy grupy przeciwnej z uwzględnieniem kwestii różnych i wspólnych;
- nakłonieniu grup do przedstawienia propozycji, które regulują sporne kwestie w taki sposób, że interesy obu stron są częściowo spełnione;
- zaproponowaniu rozwiązania, które wypróbowane zostanie na zasadzie eksperymentu nie obligując stron do jego wdrożenia⁷⁾.

W przeciwieństwie do typowych decyzji hierarchicznych, które często pogłębiają różnice pomiędzy spierającymi się stronami, mediacja zaowocować może o wiele lepszym porozumieniem. Między innymi przynosi ona korzystniejsze rezultaty, jeśli chodzi o jej trwałość, niż wspomniane wcześniej podejścia stosowane w ramach sposobu hierarchicznego.

Dodatkową korzyścią wynikającą z mediacji jest to, że podwładni mogą zapoznać się z pewnymi technikami negocjowania. Mediatorzy używają bowiem wielu narzędzi podobnych do tych, jakie wykorzystują negocjatorzy stosujący podejście problemowe. Prowadzący spór mogą zatem nauczyć się umiejętności negocjacji przez naśladowanie menedżera-mediatora.

Bezpośrednie negocjacje międzygrupowe

Kolejnym sposobem rozwiązania konfliktu międzygrupowego w organizacji są bezpośrednie negocjacje międzygrupowe. Prowadzone zwykle w poziomie struktury organizacyjnej stanowią krańcowo zdecentralizowany sposób rozwiązywania konfliktu międzygrupowego, będąc interesującą alternatywą w stosunku do tradycyjnego podejścia hierarchicznego oraz mediacji. Dzięki ich zastosowaniu rozwiązanie konfliktu przesunięte zostaje w dół struktury organizacyjnej bezpośrednio do grup, których dotyczy. Menedżer rezygnuje tym samym definitywnie z opartych na porządku hierarchicznym prób rozwiązania konfliktu, dając w zamian jego stronom jasno do zrozumienia, że to one same mają najlepsze możliwości rozstrzygnięcia sporu i muszą tego dokonać. Główną zaletą tego podejścia jest możliwość odciążenia struktur hierarchicznych. Gwarantuje ono również możliwość znalezienia dobrego rozwiązania. Zwykle bowiem przedstawiciele grup posiadają najwyższe kompetencje merytoryczne, aby uporać się z zaistniałym konfliktem.

Niestety, skuteczność tego podejścia zależy w bardzo dużej mierze od umiejętności negocjacyjnych przedstawicieli grup. Nie wszyscy są bowiem wytrawnymi negocjatorami, a nawet ci członkowie grup, którzy posiadli taką umiejętność, mogą mieć problemy ze spojrzeniem wykraczającym poza stanowisko wła-

snej grupy, co znacznie utrudnia znalezienie optymalnego rozwiązania.

Bezpośrednie negocjacje pomiędzy grupami mogą okazać się szczególnie trudne, gdy związek pomiędzy nimi charakteryzuje asymetryczna relacja władzy. W takiej sytuacji grupa silniejsza przyjmuje zwykle twardą, roszczeniową strategię, a grupa słabsza podejście elastyczne. Wynikiem tego jest zwykle porozumienie faworyzujące stronę silniejszą w stopniu większym niż można by się tego spodziewać, wzięszy pod uwagę wyjściowe warunki negocjacji. Nie jest to zwykle akceptowane przez grupę słabszą, która nie będąc w pełni usatysfakcjonowana porozumieniem, sprawia, że często nie zostaje ono wprowadzone w życie⁸⁾.

Innym problemem dotyczącym bezpośrednich negocjacji pomiędzy grupami jest to, że mogą one negocjować optymalne dla siebie warunki porozumienia, jednak nie najlepsze dla organizacji jako całości. Dlatego decydując się na szersze stosowanie w organizacji negocjacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzygrupowych niezbędne jest uruchomienie odpowiedniego systemu kontroli, stanowiącego rodzaj nadzoru nad odbywającymi się negocjacjami i nagradzającego integracyjne rozwiązania.

Podsumowanie

Podstawowa kwestia, jaka wiąże się z zaprezentowanymi sposobami rozwiązania konfliktu międzygrupowego, dotyczy tego, który z nich najlepiej wybrać w sytuacji wystąpienia konfliktu w organizacji. Hierarchiczny styl inkwizycyjny oznaczać będzie prawdopodobnie najniższe koszty. Jest on z pewnością najmniej czasochłonny w porównaniu z innymi zaprezentowanymi podejściami. Trudno natomiast pod tym względem jednoznacznie porównać pomiędzy sobą styl sędziowski, mediację menedżerską i bezpośrednie negocjacje międzygrupowe.

Dokonując wyboru sposobu rozwiązania konfliktu międzygrupowego warto jednak pamiętać, że kryterium ważniejszym niż koszty związane z uzyskaniem rozwiązania wydaje się być jego jakość. Z tego punktu widzenia model mediacyjny i sędziowski przewyższają wykorzystywany zazwyczaj przez menedżerów styl inkwizycyjny, ponieważ prowadzą z reguły do lepszych rozwiązań. Sam koszt nie jest tu zatem właściwym kryterium. Jest nim bardziej relacja kosztu do jakości osiągniętego rozwiązania.

Biorąc natomiast pod uwagę oczekiwania stron, z literatury poświęconej rozstrzygnięciu sporów wiadomo, że wolą one negocjacje niż jakikolwiek inny sposób rozwiązywania konfliktu z udziałem trzeciej strony. Natomiast spośród sposobów rozwiązania konfliktu przez stronę trzecią preferują mediację, przedkładając je ponad styl sędziowski, który z kolei ceniony jest wyżej od podejścia inkwizycyjnego.

Przyczyny takich właśnie preferencji nie są jednoznaczne i do końca określone, stanowiąc przedmiot sporu naukowego. Niemniej jednak na podstawie przeprowadzonych dotychczas badań stwierdzić można, że strony wolą wymienione sposoby rozwiązywania sporów głównie z uwagi na satysfakcję osiąganą z rezultatu, jak również możliwości jego kontrolowania⁹⁾.

Warto również podkreślić, że niektóre sposoby rozwiązania konfliktu mogą być bardziej odpowiednie od innych w zależności od kultury organizacyjnej. Organizacje, których kultury mocno związane są z tradycyjnym modelem kontroli hierarchicznej, zdolne są jedynie do zaakceptowania modelu inkwizycyjnego bądź sędziowskiego.

Istotne znaczenie dla zasadności stosowania wymienionych sposobów ma również precyzyjne rozpoznanie umiejętności negocjacyjnych członków grup. Negocjacje międzygrupowe wydają się być skuteczną metodą tylko wtedy, gdy prowadzone są przez osoby odpowiednio do nich przygotowane. Niska praktyczna wiedza na temat negocjacji oznacza niewielkie prawdopodobieństwo rozwiązania z sukcesem konfliktu przy ich wykorzystaniu. Dlatego, jeśli umiejętności te nie są zbyt wysokie, lepsze od negocjacji może okazać się rozwiązanie sporu z udziałem trzeciej strony.

Warto również zastanowić się, jak kształtuje się poziom tych umiejętności wśród członków grup w organizacji. Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy przede wszystkim określić, w jaki sposób są one zdobywane. Ich głównym źródłem jest przede wszystkim doświadczenie. Jednak najczęściej uzyskiwane jest ono poza organizacją, bądź to w kontaktach z bliskimi (np. żoną) lub w relacjach z osobami obcymi (np. *dealerem* samochodowym).

Doświadczenie tego rodzaju jest jednak w niewielkim stopniu przydatne w rozwiązywaniu konfliktów międzygrupowych w organizacji. Kolega z sąsiedniego działu nie jest ani żoną ani obcym sprzedawcą. Musi być w związku z tym traktowany w inny sposób. Dlatego, aby możliwe było zalecanie bez obaw negocjacji jako powszechnego sposobu rozwiązywania konfliktu

międzygrupowego w organizacji, oprócz niezbędnej wiedzy teoretycznej, konieczny jest olbrzymi wysiłek szkoleniowy, pozwalający na poszerzenie praktycznych umiejętności członków organizacji w zakresie prowadzenia negocjacji wewnątrzorganizacyjnych.

Jacek Kamiński

PRZYPISY

- ¹ H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, New York 1981.
- ² P.F. DRUCKER, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1989.
- ³ P.F. SCHLESINGER, V. SATHE, L.A. SCHLESINGER, J. KOTTER, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999, s. 121–125.
- ⁴ R.E. WALTON, J.M. DUTTON, *Rozwiązywanie konfliktu między działami organizacji: jego model i przegląd badań*, [w:] W. SCOTT, C. CUMMING (red.): *Zachowania człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1983, s. 194.
- ⁵ B. H. SHEPARD, *Managers as Inquisitors: Some Lessons From the Law*, [w:] M.H. BAZERMAN, R.J. LEWICKI (red.): *Negotiating in Organizations*, Sage Publications, Beverly Hills 1983, cyt. za M. BAZERMAN: *Judgment in Managerial Decisions Making*, John Wiley & Sons, Int. Ed. 1998, s. 27–30.
- ⁶ Na podstawie własnych obserwacji zachowań studentów podczas zajęć warsztatowych symulujących sytuacje konfliktu międzygrupowego w przedsiębiorstwie.
- ⁷ Szerzej na temat innych technik mediacji menedżerskiej oraz reguł, jakich należy przestrzegać stosując ten sposób rozwiązywania konfliktu w: J. KAMIŃSKI: *Menedżerskie mediacje*, „Manager”, 2000 nr 5, s. 55–58.
- ⁸ D.G. PRUITT, *Negotiation Behavior*, Academic Press, Orlando 1981.
- ⁹ J. BRETT, J. ROGNES, *Intergroup Relations in Organizations*, [w:] P.S. GOODMAN (red.): *Designing Effective Work Groups*, Jossey-Bass, San Francisco 1986, s. 221.

Martin Carnoy

Utrwalanie nowej gospodarki Praca, rodzina i społeczność w wieku informacji

Przełożył Adam Gwiazda

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „DOM ORGANIZATORA”, Toruń 2002

Publikacje Martina Carnoya, profesora ekonomii i edukacji na kalifornijskim Stanford University, spotykały się zawsze z żywym zainteresowaniem środowisk akademickich i politycznych. Jego bogaty dorobek naukowy, w tym autorstwo i współautorstwo 32 książek, dotyczy głównie socjo-ekonomicznych problemów edukacji, procesów integracji ekonomicznej, rynku pracy, globalizacji i postępu technologiczno-informatycznego. W tych nurtach mieści się jego najnowsza książka „*Sustaining the New Economy*”.

Dla autora „nowa gospodarka” jest faktem, którego nie utożsamia z błędnymi koncepcjami wyeliminowania cykli koniunkturalnych, nieustannego szybkiego wzrostu zysków i inwestycji, a zwłaszcza kursów akcji spółek sektora nowych technologii. Termin „nowa gospodarka” pojawił się w Stanach Zjednoczo-

nych i dotyczył gospodarki amerykańskiej, która w czasach kadencji Billa Clintona aż do jej końca przeżywała wyjątkowy, najdłuższy w historii USA okres świetnej koniunktury z wysokim wzrostem gospodarczym, niskimi stopami bezrobocia i inflacji oraz hossą giełdową. Ekonomisci, biznesmeni i politycy z pełnym zaufaniem mówili o „nowej gospodarce” i choć niektórzy, podobnie jak w okresie keynesowskiego „fine-tuningu” lat sześćdziesiątych, sądzili, że w „nowej gospodarce” pokonany został i nie występuje już cykl koniunkturalny z jego fazami ekspansji i recesji, to przeważały trzeźwe poglądy, że „nowa gospodarka” nie oznacza usunięcia raz na zawsze cyklicznego rozwoju gospodarki kapitalistycznej.

Z przedmowy do wydania polskiego
Jerzy Tomala

Jerzy Niemczyk

Jak nowocześnie i sprawnie zarządzać projektami

Wprowadzenie

W wielu przedsiębiorstwach, szczególnie tych prowadzących działalność zorientowaną na konkretnego klienta, można zaobserwować zmiany w organizacji procesów realizacji i obsługi zamówień wewnętrznych i zewnętrznych. Ogólnie wyznacznikiem tych zmian jest procesowa triada: lepiej, szybciej i taniej. Są to oczywiście wyznaczniki charakterystyczne dla ujęcia procesowego, przez wielu autorów uważane za anachroniczne; powinny ustąpić już miejsca nowocześniejszym propozycjom, takim jak wirtualność, fraktalność, czy zasobowość. Rozwiązania charakterystyczne dla ujęcia procesowego powinny zatem przejść już do grupy rozwiązań klasycznych. I podobnie jak inne, klasyczne propozycje obecne w naukach zarządzania, winny być fakultatywnie stosowane w procesach projektowania i realizacji systemów zarządzania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania rozwiązań zaproponowanych przez ujęcie procesowe do rozwiązywania dylematów związanych z zarządzaniem projektami.

Zarządzanie projektami należy w ostatnim okresie do dosyć intensywnie rozwijających się obszarów nauk zarządzania. Wynika to po pierwsze, z konieczności coraz szybszego tworzenia i wprowadzania nowych produktów na rynek, ale także ze zmian zachodzących w sposobie definiowania klientów. Zmiany te najogólniej sprowadzają się do odejścia od fikcji masowego klienta w kierunku zaspokajania i kreowania potrzeb klienta konkretnego. Przyjęcie takiego punktu widzenia zmusi zarządzających przedsiębiorstwami do zmiany strategii działania przejawiającej się chociażby w zmianie sposobów organizacji pracy w kierunku tworzenia elastycznych zespołów realizujących indywidualne zamówienia.

Projekt w szerokim znaczeniu tego słowa jest to studium badawcze lub rozwiązanie użytkowe z dowolnej dziedziny działalności, a w wąskim – to plan działania, koncepcje i wersje wdrożeniowe tworzonego systemu. Natomiast projektowanie to działanie, którego efektem jest projekt, a zarządzanie projektem to „proces, w ramach którego menedżer projektu planuje zadania w obrębie projektu, steruje nimi i dysponuje zasobami udostępnionymi przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia” [C. Burton, N. Michael, 1999, s. 20]. Takie ujęcie problemu zarządzania projektami mieści się w tzw. klasycznym podejściu do zarządzania projektami.

„Zarządzanie projektami może być również traktowane jako zbiór zasad, metod i technik organizacji i zarządzania przedsięwzięciami gospodarczymi, naukowo-badawczymi czy społecznymi. Istotą takiego za-

rzadzania projektami jest skonstruowanie takiego systemu decyzyjnego w przedsiębiorstwie, którego zadaniem byłoby sprawne inicjowanie, opracowywanie, realizowanie i wdrażanie projektów” [J. Niemczyk, 2000, s. 60]. Ten sposób myślenia o projektach określić można jako myślenie w kategoriach współczesnego podejścia do zarządzania projektami, gdyż są to działania zgodne ze wskazaniami ujęcia procesowego, czyli: prędkiej, taniej i lepiej. W praktyce te wyznaczniki przekładają się na podstawowe kryteria oceny działań stosowane w podejściu procesowym, czyli: koszt, jakość i czas.

Jakość jest w nurcie procesowym definiowana przede wszystkim jako stopień zadowolenia klienta. A działania projakościowe należy rozumieć jako dążenia do usatysfakcjonowania klienta

Ukierunkowanie na czas w zarządzaniu projektami należy rozumieć jako wytyczną nakazującą skracanie prac nad projektem do absolutnego minimum. Skutkiem takiego skracania jest nieponoszenie dalszych nakładów na ciągłe poprawki i permanentne doskonalenie, ale i ograniczanie niepewności związanej z projektowaniem. **Im szybciej, tym większe prawdopodobieństwo uwzględnienia wszystkich nowinek, ale także im szybciej, tym większa pewność, że gusty klienta, technika i technologia nie zmieniają się.**

Trzecim kryterium oceny projektu jest koszt. Koszt w rozumieniu ujęcia procesowego jest kategorią podobną do kategorii kosztu używanej już w analizie wartości. Czyli koszt to nie tylko nakłady ponoszone w trakcie projektowania (materiały, wynagrodzenia, symulacje), ale także koszty użytkownika projektu ponoszone przez użytkownika. Koszt w tym drugim rozumieniu może być także traktowany jako sposób wyróżniania się przedsiębiorstwa na rynku i równocześnie jako skuteczne narzędzie radzenia sobie z konkurencją.

Teoria zarządzania projektami, przeformułowana w myśl założeń podejścia procesowego, zajmuje się zatem poszukiwaniem wytycznych działań pozwalających osiągać te kryteria. Poniżej zostaną przedstawione zbiory tych wytycznych w odniesieniu do poszczególnych kryteriów, czyli osobno dla jakości, czasu i kosztu. W praktyce taki rozłączny podział nie jest możliwy. Wiele bowiem wytycznych jednocześnie oddziałuje na wszystkie kryteria, tworząc specyficzne pętle myślenia systemowego. Głównie jednak ze względu na czytelność prezentacji zachowam taki klasyczny układ analizy. Dodatkowo, aby dokładniej przedstawić sens stosowania nowych rozwiązań, wytyczne współczesnego zarządzania projektami zestawiono z wytycznymi charakterystycznymi dla poprzednich rozwiązań. Autor zdaje sobie sprawę, że takie zesta-

wianie jest pewnego rodzaju nadużyciem. Nie powinno się bowiem porównywać rozwiązań szczegółowych wtedy, kiedy inne są podstawowe założenia analizowanych podejść. Uczyniono to głównie po to, aby dołączyć moc wyrazić sens nowych propozycji.

Jakość

Pierwszą grupę wytycznych stanowią **wytyczne związane z ukierunkowywaniem zarządzania projektami na jakość projektu**. W tabeli poniżej zestawione zostały najważniejsze cechy takich wytycznych w wydaniu współczesnym i wydaniu klasycznym.

O konieczności orientowania się głównie na potrzeby klientów obecnie nie trzeba już nikogo przekonywać. Podejście procesowe przywróciło klientowi należne znaczenie i zmusiło przedsiębiorstwa do takiego strukturalizowania działań, które umożliwiłoby pełne zaspokojenie potrzeb klienta i jego trwałe powiązanie z firmą. Najważniejszym skutkiem takiej orientacji jest oczywiście projektowanie i produkowanie tylko takich wyrobów, które rzeczywiście znajdują klientów, a nie takich, które pozwoliłyby „realizować się” projektantom – pasjonatom. Bolączką wielu przedsiębiorców jest posiadanie znakomitych, opatentowanych, wielokrotnie nagradzanych projektów, kompletnie jednak oderwanych od bieżących oczekiwań klientów. Utrzymywanie ogromnych działów B+R tylko po to, żeby zasługuwać na miano firmy innowacyjnej może nie wystarczyć na rynku, na którym pomysły można dosłownie i w przenośni ściągać z internetu.

Innym skutkiem myślenia proklientowskiego jest, wymuszona przez klientów, konieczność ciągłego monitorowania przez przedsiębiorstwo ich wymagań i oczekiwań. Praktyczną konsekwencją przyjęcia takiej optyki jest sztuczne skracanie cyklu życia produktów najczęściej tylko do fazy wprowadzenia i wzrostu oraz usilne starania producentów o nadawanie swym produktom cech nowości przez częste, choćby minimalne zmiany parametrów produktu. Jeśli takie działania są przejawem rzeczywistego myślenia o kliencie, to nie powinno być problemu. Jeśli nato-

miast celem tego wysiłku jest tworzenie „nowości” jedynie jako pewnego chwytu marketingowego, to należy to już zakwalifikować jako patologię. Wyrażnie to widać na rynku motoryzacyjnym, na którym firmy co roku wypuszczają „nowy” model, minimalnie tylko różniący się od modeli poprzednich. Klient, przy takiej powszechnej praktyce producentów samochodów, nie zaakceptuje już modelu samochodu, który jest modelem roku ubiegłego, nawet jeśli ten obecnie różni się od poprzednika tylko kolorem tapicerki.

Brak fazy dojrzałości w cyklu życia produktów wielu przedsiębiorcom nie pozwala na osiągnięcie określonego poziomu na krzywej doświadczenia i na zgromadzenie funduszy pozwalających na rzeczywisty rozwój przedsiębiorstwa. Stosowanie przez przedsiębiorstwo strategii „niby nowości” w dłuższym okresie rynek i tak zweryfikuje jako działanie negatywne.

Misja należy obecnie do tych kategorii w naukach zarządzania, które są chyba nadmiernie eksploatowane. Wydaje się również, że samo słowo jest tutaj użyte niezbyt szczęśliwie. W sytuacji, w której wystarczyłoby tylko ukierunkowanie na wspólny cel, operowanie kategorią oznaczającą słuźenie jest nadużyciem. Zostawmy misję misjonarzom. Niemniej traktowanie projektu tylko jako zadania do wykonania na pewno nie wyzwala takiej inicjatywy, jak traktowanie projektu jako pewnego wyzwania. Oczywiście o wiele łatwiej o takie wyzwania w przypadku zaangażowania w realizację projektów typu eksploracja Marsa (przy tych projektach wykorzystane zostały i zweryfikowane praktycznie idee innego, procesowego podejścia do zarządzania projektami) niż w projektach zorientowanych na sprawy małe i nieważne. Chociaż, przy zachowaniu odpowiednich proporcji, nie jest to niemożliwe. Warto w tym miejscu także podkreślić, że w wymiarze finansowym motywowanie kategorią wyzwania może okazać się tańsze niż motywowanie kategorią zadania.

Klasyczny podział pracy to podział uwzględniający głównie zróżnicowanie według funkcji. Skutkiem takiego podziału była występująca powszechnie w przedsiębiorstwach patologia autonomizacji przejawiająca się w koncentrowaniu się mniejszych jednostek przede

Tab. 1. Jak zapewnić ukierunkowanie na jakość?

Klasyczne zarządzanie projektami	Współczesne zarządzanie projektami
<ul style="list-style-type: none"> ● Projekt powinien zaspokoić ambicje projektantów ● Klasyczny cykl trwania życia produktu ● Ukierunkowanie na zadanie ● Klasyczny podział pracy (kryteria czasu, narzędzi itp.) ● Kierownik nadzorca ● „Twarde” techniki zarządzania ● Klasyczne, głównie formalne procedury kontroli wewnętrznej 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ograniczanie „ambicji” projektantów na rzecz aspiracji klientów ● Sztuczne skracanie cyklu życia produktu ● Ukierunkowanie na misję ● Podział z uwzględnieniem kryterium procesowego ● Kierownik klientem ● „Miękkie” techniki zarządzania ● Kontrola przez sprzężenie zwrotne z klientem



wszystkim na własnych działaniach kosztem celów całości. Podstawowym kryterium podziału czynności między poszczególnych członków zespołów projektowych w ujęciu współczesnym winien być układ procesu orientowany na klienta. Dzięki temu w sposób naturalny zapewniamy niezbędną spójność i ciągłość działań, a także nie tracimy z oczu tego, dla którego te działania wykonujemy, czyli klienta. Jeśli projekt wymaga szerszego zaangażowania, to powinien on zostać podzielony także według kryterium pozwalającego na wyłonienie określonych modułów, mogących być ocenianymi jako pewne całości przez klientów wewnętrznych bądź zewnętrznych.

Nowa rola kierownika sprowadza się do prostego sformułowania – kierownik klientem. Kierownik winien zatem zachowywać się jak potencjalny klient, oceniać, porównywać i płacić, a nie dzielić zadania, kontrolować poszczególne etapy wykonania i szczegółowo rozliczać wykonawców. Możliwe jest to oczywiście wtedy, gdy będziemy posiadać pracowników dobrze wykształconych (o to coraz łatwiej), ale i odpowiedzialnych (o to coraz trudniej).

Konsekwencją posiadania wykwalifikowanej i reprezentującej określoną kulturę kadry jest także zmiana stylu kierowania w zarządzaniu projektami. Przykładem może być rezygnacja z „twardych” metod i technik organizowania i motywowania podwładnych na rzecz „miękkiego” oddziaływania opartego na wspomnianej już odpowiedzialności i zaufaniu. Zresztą od początku rozwoju nauk zarządzania twierdzono, że ściśle, dokładne harmonogramowanie i dzielenie zadań sprzyja raczej zwiększaniu ilości produkcji, a style wykorzystujące orientację na ludzi wpływają na zwiększenie jakości.

Ostatnią wytyczną zorientowaną na jakość projektu jest wytyczna zakładająca wykorzystywanie idei sprzężenia zwrotnego między pracownikiem a klientem jako podstawowego schematu organizacji procesów pracy. Gdybyśmy eksperymentalnie wprowadzili w przedsiębiorstwie przymusowe, czasowe oddelegowywanie pracowników działów produkcyjnych do działu serwisu lub bezpośredniej obsługi klienta, to prawdopodobnie w niedługim czasie uzyskalibyśmy znaczącą poprawę jakości świadczonych usług. Przeszkolone szyby w supermarketach między salą sprzedaży

a salą, na przykład, podziału tusz wieprzowych pozwalają praktycznie na wyeliminowanie dozoru. Podobnie sytuacja wygląda z projektami. Klient jest naturalnym motywatorem i wyjątkowo tanim systemem kontrolowania procesu przygotowywania i opracowywania projektu.

Zastosowanie powyższych wytycznych może zdecydowanie wpłynąć na podwyższenie jakości projektu. Praktycznych dowodów takiego wpływu dostarcza nam już rzeczywistość. Oczywiście, przyjęcie optyki współczesnego podejścia do zarządzania projektami nie wyklucza rozwiązań klasycznych. W wielu przypadkach to właśnie one będą w stanie zapewnić i ilość, i jakość – także tę ocenianą z perspektywy klienta.

Czas

Drugą grupę wytycznych stanowią wytyczne zapewniające **zarządzaniu projektami** **możliwość skrócenia czasu** projektowania i tym samym zmniejszenia zarówno kosztów, jak i niepewności działania. Podobnie jak w przypadku wytycznych ukierunkowanych na jakość, także i tutaj (w tabeli 2.), przedstawione zostały cechy rozwiązań klasycznych i rozwiązań charakterystycznych dla współczesnego zarządzania projektami.

W zasadzie najważniejszą wytyczną pozwalającą na radykalne skrócenie czasu pracy nad projektem jest wytyczna nakazująca przekazywanie kompetencji decyzyjnych możliwie na najniższe stanowiska. Nie trzeba dodawać, że wraz z uprawnieniami musi zostać przekazana odpowiedzialność. Trudno tutaj nawet mówić o przekazywaniu uprawnień. Myślenie w kategoriach procesu eliminuje bowiem tradycyjną rolę kierownika, a podejmowanie decyzji na stanowiskach obsługujących proces traktuje za coś zupełnie naturalnego.

Różnorodny skład zespołów zapewnia, zgodnie z teoriami kreatywności, różnorodność, oryginalność i mnogość rozwiązań. Autorzy koncepcji zarządzania projektami zwrócili uwagę na jeszcze jedną istotną cechę różnorodnych zespołów. W przeciwieństwie do zespołów jednorodnych (złożonych z tej samej grupy specjalistów) zespół grupujący specjalistów z różnych dziedzin jest w stanie większość problemów rozwią-

Tab. 2. Jak zapewnić ukierunkowanie na czas?

Klasyczne zarządzanie projektami	Współczesne zarządzanie projektami
<ul style="list-style-type: none"> ● Brak delegowania i decentralizacji ● Jednorodny skład zespołów ● Organizacja działań zgodnie z racjonalnością metodologiczną ● Klasyczna rola w działaniach funkcji przewidywania i planowania ● Dominująca rola sprawozdawczości i kontroli, sprawozdań i kontrolerów ● Posłuszeństwo i inercja 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lokowanie decyzji na możliwie niskim szczeblu ● Różnorodny skład zespołów ● Preferowanie równoczesności w działaniach (racjonalność rzeczowa) ● Ograniczenie przewidywania i planowania na rzecz sterowania w czasie rzeczywistym ● Minimalizowanie znaczenia kontroli i kontrolerów na rzecz odpowiedzialności ● Odpowiedzialność i aktywność

Źródło: opracowanie własne.

zywać w czasie rzeczywistym. Zamiast zatem klasycznej procedury opracowywania projektów, polegającej na przechodzeniu projektu przez kolejne etapy tworzenia i operacjonalizowania (od konstruktorów przez technologów, specjalistów od zaopatrzenia, kosztowców itd.), otrzymujemy procedurę, w której projekt, podzielony na poszczególne moduły, od początku do końca opracowuje jeden, konkretny zespół. Być może dzięki temu nie uzyskamy najlepszego z możliwych rozwiązań, ale w zamian mamy gwarancję, że uzyskamy jakiegokolwiek rozwiązanie satysfakcjonujące klienta wyjątkowo szybko. Czasami kilkakrotnie szybciej niż w klasycznej procedurze. Zwłaszcza, że na rynku obecnie wygrywa nie ten, kto jest w stanie opracować i dopracować projekt w najdrobniejszych szczegółach, ale ten, kto wymyśli i wprowadzi coś szybciej od konkurencji.

Konsekwencją przyjęcia wytycznej różnorodności jest także sformułowanie wytycznej równoczesności działania. Różnorodny zespół potrafi jednocześnie wykonywać kilka nie wykluczających się czynności bez konieczności zamykania i rozliczania każdego z etapów indywidualnie. Poza tym w zarządzaniu projektami winniśmy kierować się raczej racjonalnością rzeczową niż metodologiczną. W wielu przypadkach trzymanie się ścisłych reguł postępowania, na przykład norm ISO 10006 regulujących zarządzanie projektami, nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu, a tylko wydłuża czas projektowania.

Wśród klasycznych funkcji planowania warto wskazać na dwie, których przydatność w kontekście współczesnego podejścia do projektu wydaje się być wątpliwa. Jedną z tych funkcji jest myślowa antycypacja przyszłych zdarzeń. Przewidywanie pewnych zdarzeń w sytuacji wyjątkowo burzliwego otoczenia jest czynnością dosyć trudną. A budowanie planów wielowariantowych może prowadzić tylko do niepotrzebnej komplikacji, konieczności uwzględniania zbyt wielu parametrów w działaniu, niepotrzebnej formalizacji i w konsekwencji wydłużenia procesów. Dlatego też lepszym rozwiązaniem może być ograniczanie niepewności przez skrócenie cyklu projektowego. Funkcją planowania jest także dostarczanie wskazań i kryteriów oceny działań. Jeśli w procesie planowania zachowamy właściwe relacje między celem działania a stopniem szczegółowości i rygorystyczności celów pośrednich, to prawdopodobnie osiągniemy suk-

ces. Jeśli natomiast skoncentrujemy się na sprawozdawczości i ciągłym rozliczaniu wykonawców, to otrzymamy sytuację patologiczną, w której wykonawcy koncentrować się będą przede wszystkim na celach pośrednich kosztem celów końcowych.

W podobny sposób można przeanalizować procedury kontroli w procesach projektowania. Zamiast klasycznych procedur kontroli we współczesnym zarządzaniu projektami proponuje się samokontrolę i kontrolę z wykorzystaniem sprzężeń zwrotnych pomiędzy wykonawcami a współpracownikami i klientami.

Warunkiem skutecznego wdrożenia powyższych podejść jest posiadanie przez osoby zatrudnione przy projekcie, podkreślanej już wcześniej, cechy odpowiedzialności. Większość problemów występujących w zarządzaniu ma bowiem charakter problemów standardowych i wymagających co najwyżej wiedzy liniowej. Rozstrzygnięcie tych problemów, jak twierdzi Ch. Midler, możliwe jest nie dzięki racjonalności, ale odpowiedzialności. Poza tym, jak sugeruje Ch. Midler, odpowiedzialni pracownicy są w stanie rozpoznać i usunąć potencjalną przeszkodę praktycznie w czasie rzeczywistym [Ch. Midler, 1994].

Koszt

Wytyczne związane z ukierunkowaniem na koszty projektowania koncentrują się głównie wokół działań wpływających na skrócenie czasu projektowania. Jest to praktycznie najważniejsze źródło oszczędności w zarządzaniu projektami, gdyż im dłużej projektujemy:

- tym więcej wydajemy na utrzymanie zespołu (zwłaszcza, jeśli wynagradzamy go dniówkowo, a umowy podpisaaliśmy na czas nieokreślony),
- tym więcej kosztują nas zasoby materialne zużywane w pracy nad projektem,
- tym więcej marnujemy czasu na zbędną sprawozdawczość i kontrolę,
- tym więcej kosztuje nas zabezpieczenie przed nieprzewidzianymi zmianami otoczenia,
- tym więcej tracimy, korygując lub odrzucając pomysły dezaktualizujące się wskutek pojawienia się nowych technik, technologii i materiałów,
- tym mniej zyskujemy, sprzedając niemodne produkty i usługi.

Tab. 3. Jak zapewnić ukierunkowanie na koszt?

Klasyczne zarządzanie projektami	Współczesne zarządzanie projektami
<ul style="list-style-type: none"> ● Klasyczny cykl projektowania ● Preferowanie zmian rewolucyjnych ● Każdy projekt traktowany jest indywidualnie ● Projekty typu <i>greenfield</i> ● Tradycyjne sposoby projektowania, weryfikowania i testowania 	<ul style="list-style-type: none"> ● Skracanie cyklu projektowania ● Preferowanie zmian ewolucyjnych ● Wykorzystywanie tzw. rodziny projektów ● Projekty wykorzystujące istniejącą infrastrukturę ● Wirtualizacja procedur projektowania, weryfikowania i testowania

Źródło: opracowanie własne.



Przykłady wielu projektów dowodzą, że najdrożsi są ludzie. Ich czas pracy pomnożony przez stawki godzinowe to często około 80% procent całkowitych kosztów projektu. Nieprzypadkowo np. głównym przedmiotem zainteresowania osób zajmujących się branżą filmową jest minimalizowanie liczby tzw. dni zdjęciowych.

Zatem najważniejszą wytyczną winno być dążenie do skrócenia czasu od pomysłu do rynku.

Skrócenie czasu projektowania możliwe jest także przez korzystanie z już istniejących rozwiązań do projektowania nowych układów. Aby móc takie działania zaproponować, należy przede wszystkim zmienić mentalność osób zaangażowanych do projektów. Powinny to być osoby, które:

- pozbawione są cech „chorobliwej ambicji”,
- potrafią skoncentrować się na powierzonym zadaniu,
- lubią i potrafią pracować w grupie,
- nie są zainteresowane wewnętrzną rywalizacją,
- potrafią zaakceptować krytykę.

Dysponując taką kadrą możemy przystąpić do wyboru szczegółowych rozwiązań projektowych.

Celem zalecenia sprowadzającego się do preferowania zmian ewolucyjnych zamiast rewolucyjnych jest skrócenie czasu projektowania i zmniejszenie ryzyka zaprojektowania produktu mogącego nie trafić w gusty odbiorców. Bardzo dobrym przykładem jest tutaj przemysł motoryzacyjny, w którym odeszło się od reguły sprzedawania nie zmienianego modelu przez około pięć lat. Obecnie obowiązuje w tym sektorze zasada permanentnego doskonalenia, która przejawia się w wypuszczaniu co roku modelu danego roku (często z drobnymi kosmetycznymi zmianami) i gruntownym przeprojektowywaniu modelu także po około pięciu latach. Wiąże się to również z pewnymi patologiami, o których wspomniano w punkcie opisującym problemy jakości projektu.

Projektanci we współczesnym podejściu do projektowania nie wstydzą się korzystać także z już wypróbowanych rozwiązań. Coś, co kiedyś uchodziło za przejaw braku pomysłowości i ambicji, obecnie uchodzi za cnotę. I tak, żeby już pozostać przy sektorze motoryzacyjnym, otrzymujemy całą linię fokusopodobnych fordów czy samochodów firmy Peugeot nie różniących się z zewnątrz niczym szczególnym, oprócz wielkości. Doświadczenia rynkowe wskazują, że tego właśnie oczekuje klient. Wydawanie w tej sytuacji pieniędzy na diametralnie różniące się od siebie rozwiązania linii produktów dowolnej firmy jest oczywistym marnotrawstwem.

W podobnym nurcie może być analizowana wytyczna nakazująca korzystanie przy projektowaniu i wdrażaniu projektów głównie z istniejącej już infrastruktury. Szczególnie jest to widoczne w ograniczaniu projektów typu *greenfield* na rzecz wykorzystywania rozwiązań typu uruchomienie trzeciej zmiany. Jest to i tańsze, i mniej niepewne.

Oszczędności w projektowaniu możliwe są także dzięki wprowadzaniu do projektowania technologii informatycznych. Informatyka w projektowaniu to zmiany ilościowe w postaci przyspieszenia procesów: komunikowania, kreślenia, obliczania, korygowania i przede wszystkim testowania. Ale informatyka to

także zmiany jakościowe. Dzięki narzędziom informatycznym mamy szerszy i pełniejszy dostęp do zasobów wiedzy (możliwe ciekawsze rozwiązania), możliwość dokładniejszego uwzględnienia większej liczby warunków, ograniczeń i zaleceń, czy bardziej wszechstronne i pewne testowanie nowych projektów za pomocą, na przykład, symulacji wirtualnej. Poza tym, im krócej, tym taniej i im krócej, tym często pewniej.

Zakończenie

Zmiany w gospodarce światowej wymuszają na przedsiębiorstwach coraz większą indywidualizację produktu. Produkt coraz częściej traci swój wymiar fizyczny na rzecz bytu niematerialnego. Często nawet najbardziej materialny produkt staje się indywidualną usługą. Kupując samochód, kupujemy także serwis, gwarancję, przedłużoną gwarancję, *assistance*, mnóstwo zbędnych gadżetów, przynależność do ekskluzywnych klubów posiadaczy określonej marki (comiesięczna gazetka firmowa), obsługę kredytową i ubezpieczeniową, nie wspominając już o prestiżu, samorealizacji i najwykleszym snobizmie. I wszystko w jednym okienku u wyjątkowo uśmiechniętego *dealera*. Czy zatem dalej jest to samochód? Czy raczej usługa niewiele już różniąca się np. od usługi świadczonej przez taxi. **Coraz mocniej zatem usługa różni się od klasycznego produktu, coraz bardziej zbliża się swoim charakterem do kategorii „projekt”.** Taka tendencja przybliży nas do sytuacji, w której coraz więcej przedsiębiorstw zacznie zarządzać produkcją i usługami w sposób zbliżony do zarządzania projektami.

Przedstawione w artykule propozycje dotyczą problemów zarządzania projektami. Autor starał się celowo nie wprowadzać do wywodu wcześniej kategorii zarządzania usługami, aby nie burzyć logiki prezentacji. Wydaje się jednak, że zaproponowane rozwiązania muszą w niedługim czasie znaleźć swoje praktyczne implikacje w bieżącej działalności przedsiębiorstw. Obserwacje wielu firm dowodzą, że mamy już do czynienia z takim procesem.

Zasugerowanie rozwiązań charakterystycznych dla zarządzania projektami, jako rozwiązań prawdopodobnie cechujących przedsiębiorstwa w niedalekiej przyszłości, było dodatkowym celem przedstawionych rozważań.

Jerzy Niemczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] BRILMAN J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 2002.
- [2] BURTON C., MICHAEL N., *Zarządzanie projektem*, Astrum, Wrocław 1996.
- [3] MIDLER Ch., *Zarządzanie projektami i przekształcanie przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 1994.
- [4] NIEMCZYK J., *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. Terra, Poznań 2000.

Autor: dr, adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Bartosz Krysta, Dariusz Michalski, Grzegorz Lot

Wpływ otwarcia rynku energii elektrycznej na koncepcje działalności jego uczestników

Od czasu zlikwidowania monopolu w elektroenergetyce przedsiębiorstwa elektroenergetyczne muszą bronić swojej pozycji rynkowej poszukując jednocześnie nowych dróg rozwoju. Powoduje to różnicowanie form handlu energią. Ważne, aby dotychczasowi dostawcy energii elektrycznej:

- zdefiniowali powiązania pomiędzy ich obecną sytuacją a przyszłym sukcesem,
- wdrożyli proces finansowej integracji celów z wizją działalności przedsiębiorstwa (polityka wypłacania dywidend, wzrostu wartości akcji, wzrostu marży z działalności),
- stworzyli strategię współpracy z konkurentami (obszary aliansów, podnoszenia efektywności oraz modelowania usług i cen),
- wypracowali metody rozwoju nowych kompetencji,
- zidentyfikowali sposoby obrony już posiadanych obszarów rynku,
- wdrożyli efektywne strategie współpracy z klientami.

Niezbędne staje się rozpoznanie najważniejszych czynników, wpływających na proces podejmowania decyzji przez klientów, będących zarówno gospodarstwami domowymi, jak i zakładami przemysłowymi. Przedsiębiorstwa budują bazę wiedzy o klientach, która staje się narzędziem umożliwiającym zdefiniowanie pozycji przedsiębiorstwa wobec poszczególnych grup klientów. Decyzja o jej tworzeniu musi zostać podjęta przez przedsiębiorstwa możliwie szybko, gdyż liberalizacja rynku wpływa na skrócenie czasu podejmowania decyzji. Ci dostawcy energii, którzy spóźnią się z reakcją, nie przetrwają w otoczeniu konkurencyjnym.

Wydajny system zarządzania procesem handlowym w przedsiębiorstwie elektroenergetycznym jest ważnym czynnikiem osiągania sukcesu na konkurencyjnym rynku energii. Dostosowanie filozofii działalności biznesowej do wymagań konkurencyjnego handlu energią wiąże się z następującymi zmianami w przedsiębiorstwie:

- modyfikacją istniejącej struktury organizacyjnej,
- orientowaniem kompetencji organizacji w kierunku maksymalnego zaspokajania potrzeb klientów,
- wdrożeniem systemu zarządzania obszarami handlu i ryzyka pozycji rynkowej spółki.

Przedsiębiorstwo działając w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest zmuszone stale definiować czynniki sukcesu. Dla przedsiębiorstwa dystrybucji i handlu energią najważniejszym zadaniem staje się koncentracja na działalności podstawowej oraz minimalizacja kosztów transakcyjnych. Powoduje to zmiany w ich działalności. Dotychczasowa funkcja dostawcy energii powinna zawierać coraz więcej cech aktywnego uczestnictwa w hurtowym rynku energii elektrycznej.

Zarządzanie ryzykiem wynikającym z coraz szybszej cyrkulacji informacji i towarów odbywa się za pomocą instrumentów finansowych, mających zapewnić ograniczenie ekspozycji na ryzyko. Nowe wyzwania związane z zarządzaniem ryzykiem wymagają zastosowania wiedzy powiązanej z nowoczesnymi i skomplikowanymi narzędziami rynku finansowego, specyfiką zakupów energii i kalkulacji cen. Proces ten można obserwować już w Skandynawii i USA, a obecnie w Niemczech i Europie Centralnej. W momencie, gdy wielkie publiczne korporacje będą stopniowo zastępowane przez prywatnych, niezależnych producentów, wzrasta konkurencja na rynku energii. Oznacza to zwiększenie się niepewności wypracowania zakładanego poziomu marży przy redukcji stopy zysku.

Powstaje rynek klienta, gdzie klient wybiera dostawcę, a ten bardziej staje się sprzedawcą dobra rynkowego niż dostawcą źródła energii. Badania przeprowadzone na zliberalizowanych rynkach wykazują, że wielu klientów zmienia dostawców energii wybierając najniższą ofertę cenową. Chociaż ograniczanie kosztów operacyjnych jest najważniejsze, to dostawcy rozważają oferowanie dalszych korzyści i ułatwień, aby pozyskać nowych klientów (i zwiększyć w ofercie *value-for-money*). Konsekwencją tego jest powiększanie pakietu usług skierowanych do klienta.

Koncepcje biznesowe wykorzystywane do tworzenia skutecznej organizacji przedsiębiorstw funkcjonujących na konkurencyjnym rynku energii elektrycznej

Liberalizacja rynku energii elektrycznej jest przyczyną zmian w funkcjonowaniu dostawców energii elektrycznej. Wzrost ryzyka ich działalności, który został wywołany przez radykalne zmiany ich otoczenia biznesowego, wymusza dążenie do zapewnienia:

- skuteczności zastosowanego modelu biznesowego,
- stabilnej bazy finansowania ich działalności,
- opcji wzrostu opartej na geograficznym lub produktowym rozwoju działalności operacyjnej,
- dywersyfikacji źródeł przychodów generowanych na podstawie działalności podstawowej.

Przedsiębiorstwo musi określić, który model biznesowy jest dla niego najodpowiedniejszy w nowych warunkach działania, powinno zdefiniować, jakie zmiany otoczenia mogą wpływać na jego działalność na różnych rynkach (geograficznych, produktowych) oraz musi być przygotowane, że konkurencja będzie zaostreżać wymagania stawiane przed dostawcami energii, gdyż:



- konkurencja znosi administracyjne granice, które tworzyły rynki dostawców energii przed ich otwarciem,
- konkurencja wpływa na cykliczność rynku, co wymusza dywersyfikację ryzyk,
- niewiele przedsiębiorstw elektroenergetycznych posiada potencjał rynku detalicznego konieczny do przetrwania w długim okresie, co może spowodować utratę sprzedaży i sprowadzenie roli przedsiębiorstwa jedynie do świadczenia usług przesyłowych; znaczny potencjał rynku detalicznego umożliwi bardziej stabilne zarządzanie polityką kształtowania cen.

Specjalizacja, która jest wymuszana przez nowe regulacje wprowadzające konkurencję do sektora, sprawia, że rozwój poszczególnych podsektorów jest wynikiem dążenia do zaspokajania różnych potrzeb¹⁾:

- właściciele udziałów w przedsiębiorstwach podsektora produkcji dążą do wzrostu efektywności działalności,
- operatorzy systemów przesyłowych i dystrybucyjnych dążą do zapewnienia oczekiwanej stopy zysku, co gwarantuje im wysoka przepustowość sieci oraz jej wysoka funkcjonalność osiągnięta przez efektywne zarządzanie infrastrukturą przesyłową,
- spółki handlu energią elektryczną dążą do osiągnięcia odpowiedniego poziomu dochodów i ograniczenia ryzyka.

Prezentowane zmiany prowadzą do restrukturyzacji łańcucha wartości dodanej pod kątem jego podziału i specjalizacji. Konkurencja w ramach rynku energii elektrycznej wymusza wyraźny podział ról w procesie tworzenia wartości dodanej. Ma to w konsekwencji ściśle związany z różnorodnością zachowań w poszczególnych ogniwach łańcucha – obszarach rynku, a co za tym idzie odmiennością kluczowych czynników mających wpływ na biznes. Typowymi dla handlu energią czynnikami, które mają wpływ na relacje z klientami, są:

- efektywność kosztowa firmy, która wpływa bezpośrednio na konkurencyjność oferty,
- gwarancja realizacji transakcji na wynegocjowanych warunkach,
- konkurenci – ich pozycja i udział w rynku.

Budowa efektywnego rynku hurtowego jest podstawą do wprowadzenia konkurencji do elektroenergetyki. Jego rozwój jest rezultatem wprowadzenia konkurencji na detalicznym rynku energii, która wiąże się z możliwością utraty klientów przez dotychczasowych monopolistów oraz obniżeniem poziomu sprzedaży, co z kolei powoduje niebezpieczeństwo ograniczenia produkcji elektrowni będących ich własnością. Alternatywą dla wyłączeń elektrowni jest sprzedaż nadwyżki energii na rynku hurtowym. Tym bardziej, że konkurenci, którzy nie posiadają własnych mocy wytwórczych, poszukują tanich źródeł zakupów energii dla nowo pozyskanych klientów. Hurtowy rynek energii elektrycznej, który charakteryzuje się znacznym stopniem płynności, umożliwia dostawcom energii uniknięcia kosztów niezbilansowania własnych zakupów ze sprzedażą.

Aktywność na rynku hurtowym oparta jest na dwóch obszarach²⁾:

- zabezpieczenie (*hedging*) sprzedaży do klientów finalnych,
- działania spekulacyjne prowadzone na własny rachunek (*trading*).

Powyższe działalności realizowane są przez dwa podstawowe segmenty rynku hurtowego:

- giełdy energii,

- rynek umów bilateralnych (OTC – *over the counter market*).

Wzrost wartości handlu hurtowego prowadzi do standaryzacji zasad jego prowadzenia, które upodabniają się w coraz większym stopniu do technik stosowanych na dojrzałych rynkach finansowych i wymagają wykształcenia wewnątrz organizacji dostawcy energii kompetencji w następujących obszarach:

- realizacji zestandaryzowanych transakcji,
- zarządzania ryzykiem oraz jego ograniczania,
- efektywnych systemów wsparcia informatycznego.

Spśród czynników wpływających na skuteczność handlu hurtowego najistotniejszymi są ekonomia skali i wolumen obrotu, mające zapewnić maksymalizację zysku w warunkach ograniczania marży. Czynnikiem gwarantującym sukces handlu hurtowego są znaczna skala działania i konkurencyjność oferty. Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem istotne jest umiejętne identyfikowanie, zabezpieczanie i monitorowanie ryzyka własnej pozycji rynkowej oraz zagrożeń powstających u kontrahentów.

Analizując obszar sprzedaży detalicznej, należy wskazać kluczowe czynniki wpływające na tworzenie wartości w relacjach z klientami:

- dobre rozeznanie potrzeb i oczekiwań klientów,
- efektywna kosztowo obsługa,
- oferta usług okołoenerygetycznych,
- silna, rozpoznawalna marka.

Ograniczenie ryzyka sprzedaży detalicznej polega głównie na zabezpieczaniu marży poszczególnym kontraktom przez zastosowanie odpowiednich procedur planowania i kontroli sprzedaży.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej zmiany w działalności przedsiębiorstw elektroenergetycznych, możemy rozróżnić następujące koncepcje biznesowe, stosowane do budowy organizacji firm funkcjonujących na konkurencyjnym rynku energii elektrycznej:

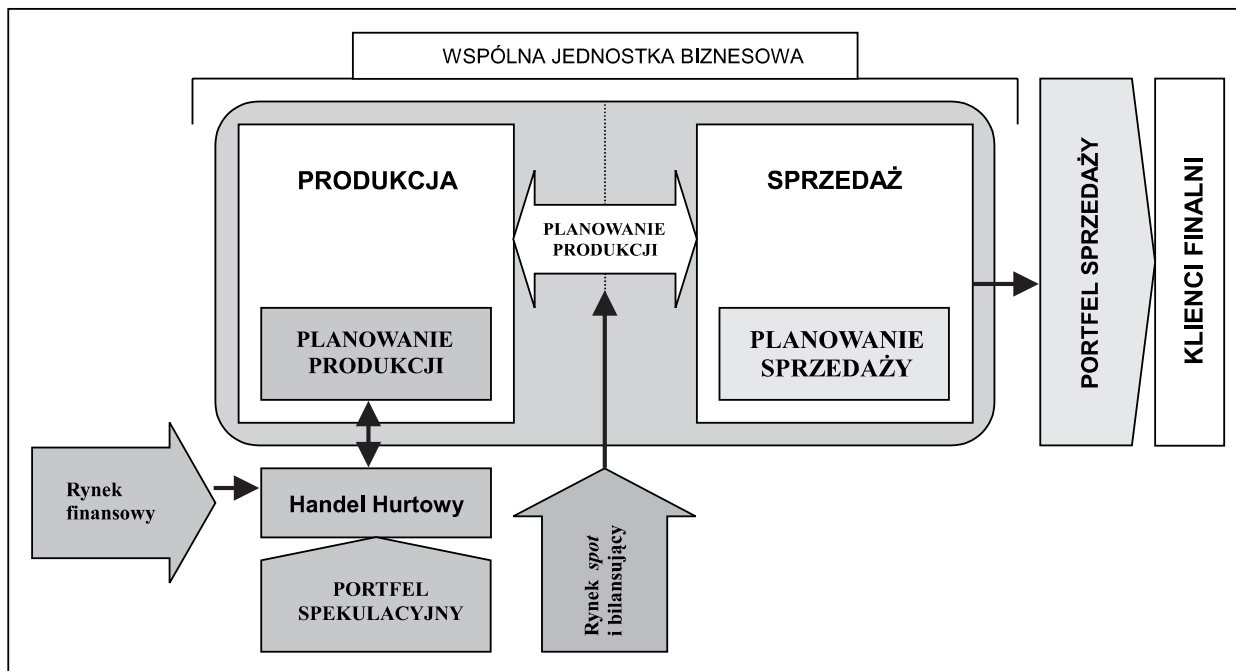
- łańcuch wartości,
- dom maklerski,
- wytwarzanie i sprzedaż,
- place handlowe,
- wyseparowane funkcje.

Model łańcucha wartości

Model łańcucha wartości jest charakterystyczny dla organizacji posiadających silną i stabilną pozycję konkurencyjną na niedojrzałym i mało płynnym rynku. Jest to rozwiązanie najbardziej zbliżone do warunków poprzedzających rozpoczęcie liberalizacji rynku. Łańcuch wartości dodanej nie ulega w tym przypadku podziałowi. Istnieją bardzo silne relacje i zależności pomiędzy funkcjami produkcji i sprzedaży, przy niewielkiej możliwości podejmowania autonomicznych decyzji przez poszczególne jednostki biznesowe.

Mechanizm opisywanego modelu organizacyjnego wymaga bardzo precyzyjnego określenia ról i odpowiedzialności, a także przypisania ryzyka do funkcji produkcji, sprzedaży i handlu hurtowego. Funkcje te są silnie ze sobą powiązane i w przypadku braku koordynacji ich działalności mogą wystąpić znaczne trudności w efektywnym zarządzaniu taką organizacją.

Podstawowym zadaniem modelu łańcucha wartości są produkcja i sprzedaż energii elektrycznej. Sprzedaż na rzecz klientów finalnych posiada rolę nadrzędną i sterującą z uwagi na bezpośredni kon-



Rys. 1. Organizacja modelu łańcucha wartości

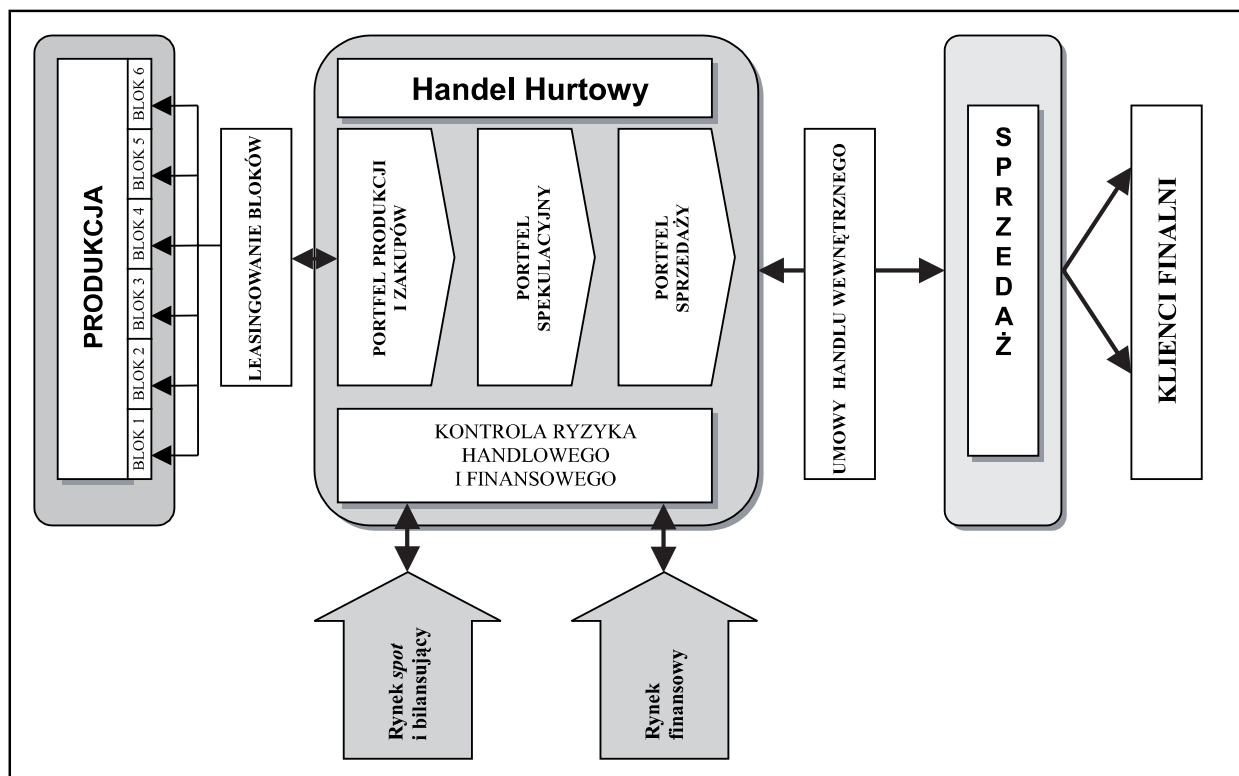
Źródło: opracowanie własne.

takt z rynkiem. Rola handlu hurtowego ograniczona jest do zarządzania portfelem spekulacyjnym oraz zabezpieczaniem go przez uczestnictwo w transakcjach na rynku finansowym. Występuje brak autonomizacji handlu hurtowego w zakresie realizowania samodzielnych transakcji.

Planowanie i bilansowanie produkcji oraz sprzedaży odbywa się wspólnie w jednym portfelu.

Model – dom maklerski

Model **domu maklerskiego** rozdziela funkcje produkcji, sprzedaży i handlu hurtowego. Organizacja oparta na tym modelu może być całkowicie pozbawiona produkcji własnej i funkcjonować jako typowe przedsiębiorstwo handlu energią. Potwierdza to tendencja do specjalizacji w ramach poszcze-



Rys. 2. Organizacja modelu domu maklerskiego

Źródło: opracowanie własne.



gólnych ogniw łańcucha wartości dodanej oraz wyższy niż w przypadku modelu **łańcucha wartości** poziom zaawansowania procesu uwalniania rynku.

Ta koncepcja organizacji przedsiębiorstwa elektroenergetycznego oparta jest na dominującej roli handlu hurtowego, posiadającego bardzo wysoką autonomię w podejmowaniu decyzji o transakcjach przeprowadzanych na rynkach z dostawą fizyczną i finansowym. Jest on odpowiedzialny za zabezpieczenie (*hedging*) zakupów energii na pokrycie portfela sprzedaży, który jest również w tym obszarze zarządzany. Zakup ten realizowany jest zarówno przez leasingowanie bloków wytwórczych u producentów, jak i w ramach kontraktów zawieranych bilateralnie z dostawcami energii.

W ramach handlu hurtowego zawierane są transakcje na rynku finansowym, których celem jest ograniczenie ryzyka portfela zakupów na rynku dostaw fizycznych, a także odrębne spekulacje finansowe nie mające powiązania z portfelem sprzedaży dla klientów przedsiębiorstwa. Handel hurtowy jako nadrzędne centrum biznesowe zarządza i optymalizuje poszczególne portfele energii oraz kontroluje ryzyko.

Model – wytwarzanie i sprzedaż

Istotą modelu – **wytwarzanie i sprzedaż** jest generowanie wartości dodanej na podstawie wyraźnie wyodrębnionych obszarów produkcji i sprzedaży. Podobnie jak w modelu łańcucha wartości handel hurtowy posiada tutaj rolę podrzędną i niski stopień autonomii działania. Odgrywa rolę służebną dla produkcji i sprzedaży.

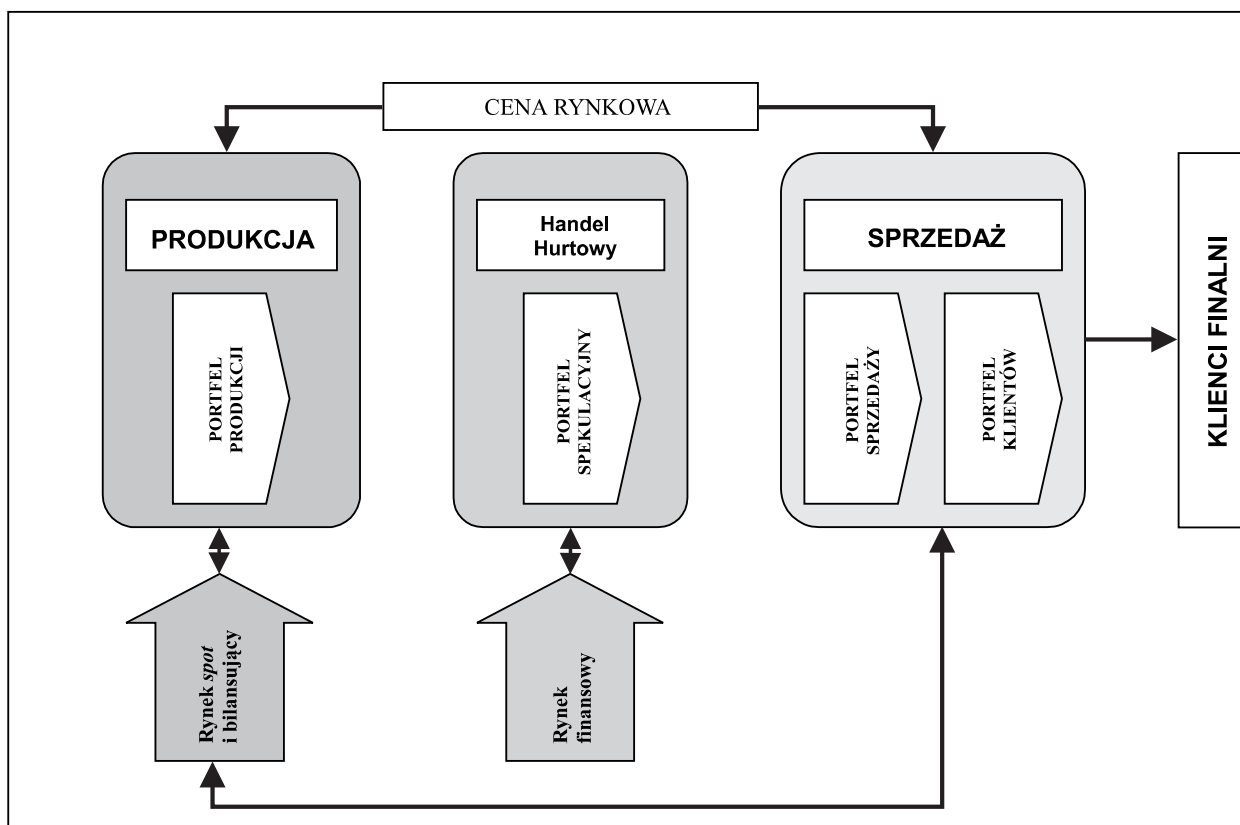
Charakterystyczną cechą tego rozwiązania jest proces ustalania ceny referencyjnej na podstawie cen rynkowych. W jego wyniku zostaje określona efektywność działania funkcji produkcji i sprzedaży. Odrębnie realizowane jest również bilansowanie energii, zarządzanie ryzykiem handlowym oraz optymalizacja każdego portfela energii (w tym wytwarzania i sprzedaży).

Prezentowane rozwiązanie organizacyjne charakterystyczne jest dla firm o dominującej pozycji na rynku. Praktycznym przykładem zastosowania modelu – wytwarzanie i sprzedaż jest przedsiębiorstwo zintegrowane pionowo, posiadające własne źródła wytwarzania i jednocześnie zajmujące się sprzedażą energii.

Model – place handlowe

Podejście oparte na modelu – **place handlowe** charakteryzuje się podziałem etapów dostawy energii do klienta na produkcję, handel hurtowy i sprzedaż. Firmy zorganizowane w ten sposób posiadają zazwyczaj silną pozycję na wysoko rozwiniętych rynkach. Opisany model ma cechy wspólne z koncepcjami: **wytwarzanie i sprzedaż** oraz **domu maklerskiego** przez wyraźny podział kompetencji pomiędzy głównymi centrami biznesowymi oraz wzmocnienie roli handlu hurtowego i nadanie mu większej autonomii przy braku konieczności posiadania własnej produkcji.

Handel hurtowy stanowi platformę pomostową pomiędzy produkcją własną, bądź zewnętrzną, a sprzedażą. Każda transakcja handlowa przebiega zawsze z jego udziałem, gdzie określana jest cena zakupu



Rys. 3. Organizacja modelu – wytwarzanie i sprzedaż

Źródło: opracowanie własne.

i podstawa dla kalkulacji ceny sprzedaży energii elektrycznej do klientów finalnych. Uczestniczy on również w rynku finansowym i zarządza spekulacyjnym portfelem energii.

Mimo silnej roli handlu hurtowego obszary produkcji i sprzedaży posiadają dużą niezależność w prowadzeniu biznesu. Zarówno produkcja, jak i sprzedaż indywidualnie rozliczają się z rynkiem bilansującym i odpowiedzialne są za własne wyniki finansowe. Portfel sprzedaży pozostaje w ścisłej korelacji z portfelem klientów i zarządzany jest przez centrum biznesowe „sprzedaż”.

Model – wyseparowane funkcje

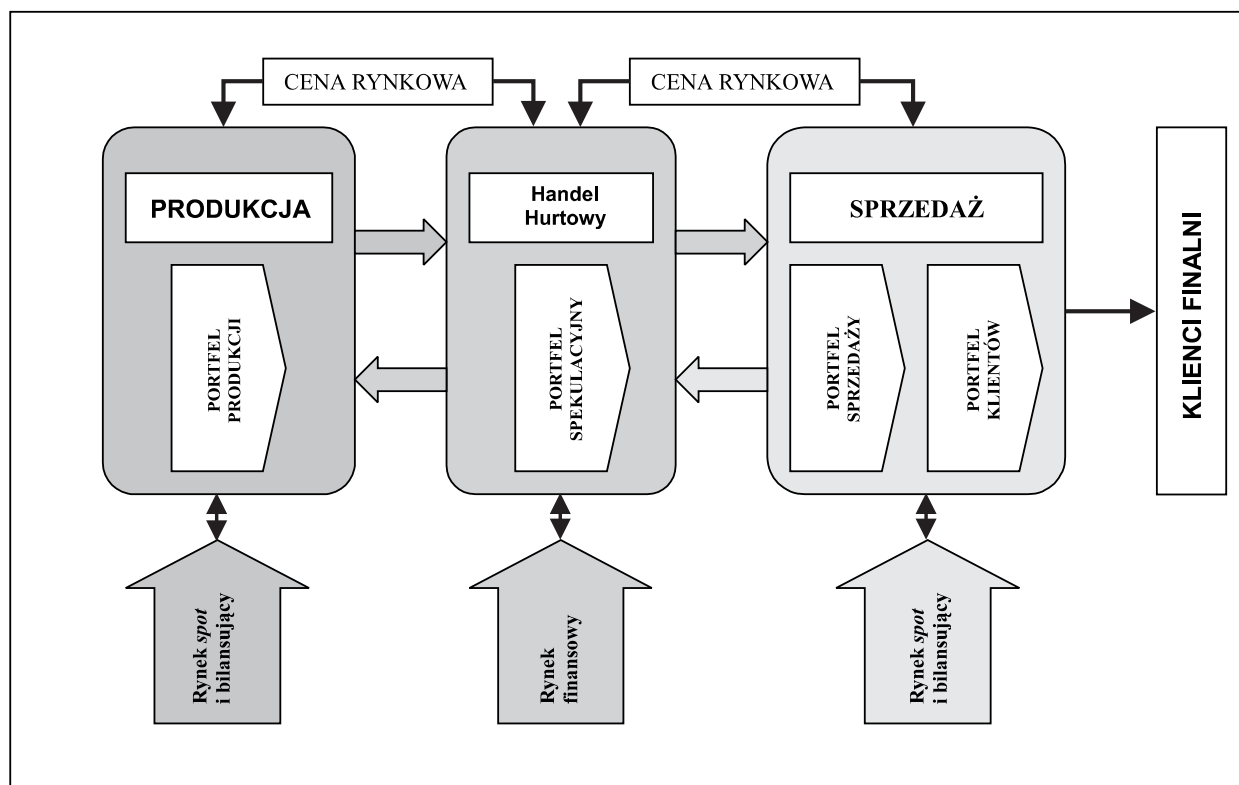
Model – **wyseparowane funkcje**, jak już wskazuje sama nazwa, zakłada całkowity podział kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy główne centra biznesu. Jest zatem idealnym przykładem specjalizacji w rozdzielonych ogniwach łańcucha wartości dodanej. Jest typowym rozwiązaniem organizacyjnym dla podmiotów o ugruntowanej pozycji na silnie rozwiniętym rynku. Istnieje pewne podobieństwo tego modelu do koncepcji – **place handlowe** z tą różnicą, że każde z centrów biznesowych zarządza własnym portfelem, a konsolidacja całego portfela następuje w handlu hurtowym. Transakcje rozliczane są po cenie referencyjnej, ustalonej w relacji produkcja – handel hurtowy i handel hurtowy – sprzedaż. Każdorazowo cena referencyjna ustalana jest na podstawie indeksów rynkowych, które stanowią wytyczne do planowania produkcji (jeśli takowa jest realizowana w konkretnej organizacji).

Model – **wyseparowane funkcje** jest jedynym przykładem spośród prezentowanych, który umożliwia uczestnictwo w rynku finansowym wszystkim funkcjom realizowanym przez organizację (produkcja, sprzedaż, handel hurtowy).

Analizując wpływ liberalizacji rynku energii elektrycznej na działalność przedsiębiorstw elektroenergetycznych, należy wskazać tendencję zmian adaptacyjnych jego uczestników. Mają one charakter procesu ewolucyjnego, który stymuluje kolejne przeobrażenie obszarów działalności przedsiębiorstw elektroenergetycznych oraz nowe pojmowanie ich roli biznesowej. Nie bez znaczenia pozostają czynniki otoczenia, pełniące zdecydowaną rolę aktywatorów w opisanych procesach:

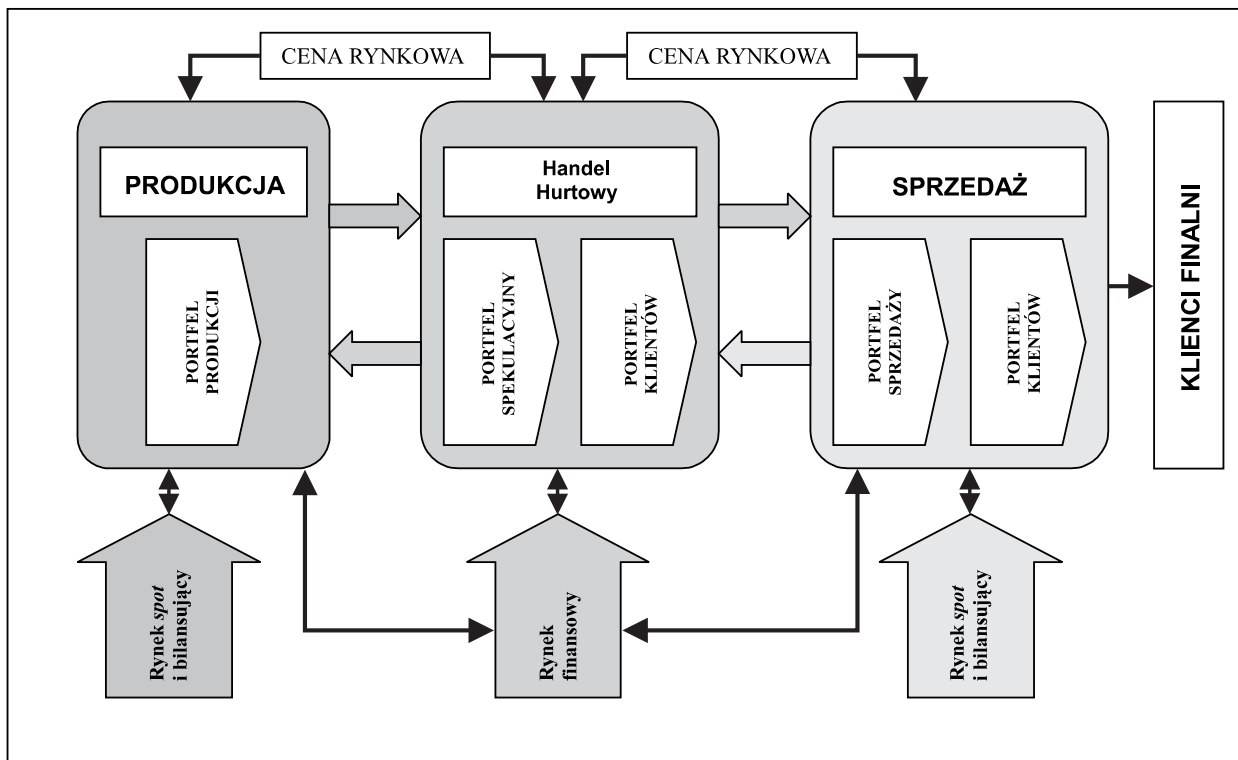
- otoczenie makroekonomiczne, skupiające czynniki będące poza sferą wpływu przedsiębiorstwa, wyznacza dyrektywy i akty normatywne, dające podstawy prawne procesu liberalizacji, określając nadrzędne „zasady gry” dla uczestników rynku energii;
- potencjalni konkurenci rozpoczynają przygotowania do rywalizacji i wypracowania przewagi konkurencyjnej;
- klienci stają się najważniejszym graczem rynkowym, dążącym do umacniania swojej siły przetargowej i uzyskania możliwie największych korzyści. A stosunek do klientów, ich postrzeganie, a także strategia obsługi w warunkach konkurencyjnego rynku, ulega diametralnym zmianom.

Można zaobserwować różnicowane oczekiwania korzyści różnych uczestników sektora. Producenci energii, operatorzy systemów przesyłowych i dystrybucyjnych oraz firmy obrotu energią elektryczną kon-



Rys. 4. Organizacja modelu – place handlowe

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Organizacja modelu – wyseparowane funkcje

Źródło: opracowanie własne.

centrują się na bardzo specyficznych z własnego punktu widzenia czynnikach – ściśle oddających charakterystykę ich funkcjonowania. Opisywaną różnorodność dodatkowo potęguje fakt różnicy interesów i chęci uzyskania jak najwyższej premii w zamian za zaangażowany kapitał. Bez wątplenia jednak, oprócz wspomnianej różnorodności i nieuniknionego konfliktu interesów pomiędzy uczestnikami poszczególnych etapów procesu dostawy energii elektrycznej, istnieją wspólne kierunki działania, determinujące ich ewentualny sukces rynkowy, do których należą:

- obniżanie kosztów uzyskania przychodów,
- wzrost efektywności procesów wewnętrznych,
- dobra orientacja i komunikacja z rynkiem,
- zarządzanie ryzykiem handlowym,
- wzrost wiedzy i potencjału pracowników,
- umiejętność wykorzystania postępu technologicznego.

Konsekwencją rozpoznania dążeń i oczekiwań, a także wspólnych tendencji adaptacyjnych do nowej rzeczywistości jest podział procesu dostawy energii elektrycznej do klienta na poszczególne etapy, co umożliwia przystosowanie łańcucha wartości dodanej do indywidualnych potrzeb jego uczestników i wykryształizowanie głównych zasad funkcjonowania przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku energii.

Kluczowym czynnikiem powodzenia, dającym możliwość wykorzystania szans niesionych przez proces liberalizacji sektora elektroenergetycznego staje się wewnętrzna organizacja firm. W obliczu konieczności podnoszenia efektywności procesów biznesowych, minimalizacji kosztów własnych, a także kreowania coraz to nowszych inicjatyw sprawą niezwykle istotną jest wdrożenie organizacji firmy, która zapewni skuteczne realizowanie przyjętej strategii.

Liberalizacja rynku energii elektrycznej wpływa jednak nie tylko na wewnętrzny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw. Obok zmian organizacyjnych skierowanych na efektywność kosztową i usprawnienie realizacji głównych procesów biznesowych wywołuje ona konieczność dostosowania oferowanych produktów i usług do preferencji różnych grup klientów. Zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa jest fundamentalnym czynnikiem warunkującym działalność na konkurencyjnym rynku energii elektrycznej. Określa ona oczekiwaną pozycję rynkową firmy. Wybór strategii staje się podstawowym bodźcem do kształtowania struktury sektora w rozumieniu liczby podmiotów w nim funkcjonujących, orientacji biznesowej, udziału w rynku oraz powiązań kapitałowych i różnego rodzaju aliansów strategicznych.

Bartosz Krysta, Dariusz Michalski, Grzegorz Lot

PRZYPISY

- ¹⁾ D. SHARMA, R. BARTELS, *Distributed Electricity Generation in Competitive Energy Markets: A Case Study in Australia*, „The Energy Journal”, 1998, wydanie specjalne, s. 17; J. CARDELL, R. TABORS, *Operation and Control in a Competitive Market: Distributed Generation in a Restructured Industry*, „The Energy Journal”, 1998, wydanie specjalne, s. 85.
- ²⁾ D. MICHALSKI, G. LOT, *Hurtowy rynek energii elektrycznej – nowy obszar handlu na rynku europejskim*, „Wspólnoty Europejskie” 2001, nr 11.
- ³⁾ E. ELLUL, *M&A in European Electricity Markets*, „Global Energy Business” 2001, nr 11/12.
- ⁴⁾ G. TOPPIN, *Future Visions*, „Utility Week” 1999, nr z 19.02.

Autorzy: mgr inż. Bartosz Krysta, dr Dariusz Michalski i mgr inż. Grzegorz Lot są pracownikami Grupy Kapitałowej GZE.

Jan Chadam

Ocena ryzyka inwestycyjnego polskich przedsiębiorstw w kontekście ścieżek ich powstawania

Wstęp

Rozwój przedsiębiorstwa i jego dążenie do trwałej obecności na rynku wymaga uzyskania przez nie stałej przewagi konkurencyjnej w stosunku do innych podmiotów. Służą temu wypracowywane określone programy rozwoju, których realizacja wymaga ponoszenia bardzo często wysokich nakładów inwestycyjnych. To między innymi z tych względów poszukiwanie kapitału stało się niemal typowym fragmentem zabiegów kierownictwa polskich spółek kapitałowych. Dotyczy to zarówno finansowania rozwoju w postaci kapitałów obcych (kredyty, pożyczki, instrumenty dłużne), jak też trwałego angażowania się inwestora przez objęcie akcji bądź udziałów w spółce. Niezależnie od formy zaangażowania, kredytodawcy, pożyczkodawcy czy inwestorzy w trosce o bezpieczeństwo zaangażowanych środków dokonują oceny ryzyka każdej transakcji. Ocena taka jest niewątpliwie zjawiskiem złożonym, gdyż z jednej strony dotyczy danych historycznych i prognoz samego przedsiębiorstwa (rentowność prowadzonej działalności, źródła i struktura finansowania majątku, płynność finansowa, udział w rynku, sprawność zarządzania), z drugiej otoczenia podmiotu gospodarczego, w tym oceny perspektyw rozwojowych prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Tymczasem w polskich warunkach działalność podstawowa przedsiębiorstwa i związane z nią perspektywy rozwoju bardzo często nie są problemem wyboru dokonywanym przez to przedsiębiorstwo, lecz konsekwencją uwarunkowań historycznych związanych ze ścieżką jego powstania. Dotyczy to w szczególności podmiotów gospodarczych, których rodowód sięga gospodarki centralnie planowanej, bądź spółek prawa handlowego powstałych w wyniku restrukturyzacji organizacyjno-własnościowych¹⁾ byłych przedsiębiorstw państwowych. Okres gospodarki rynkowej był dla nich czasem zmian i wielu procesów dostosowawczych. Niektóre z tych procesów, w tym w szczególności potencjalna zmiana charakteru prowadzonej działalności, były trudne lub wręcz niemożliwe ze względów kapitałowych, technologicznych lub społecznych.

W dziesięcioletnim okresie funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce rozpoczęła swoją działalność również znaczna grupa nowych podmiotów, których

historia nie była związana z gospodarką centralnie planowaną. Wiele z nich osiągnęło sukces i zachęczone możliwościami rozwoju w nowej rzeczywistości gospodarczej tworzyły kolejne spółki, inwestując nadwyżki finansowe w celu realizacji swoich strategii wzrostu. Dla tych spółek perspektywy branży, w której zamierzały inicjować swoje aktywności, były jednym z ważniejszych kryteriów wyboru drogi rozwoju.

Niniejszy artykuł jest fragmentem badań prowadzonych w zakresie funkcjonowania i strategii rozwojowych polskich przedsiębiorstw w kontekście ścieżek ich powstawania. Dotyczyć on będzie w szczególności wpływu uwarunkowań historycznych na ocenę ryzyka inwestycyjnego według kryterium prowadzonych działalności w badanych spółkach kapitałowych. Porównanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w tym aspekcie wydaje się ciekawe, tym bardziej, że okres ponad dziesięciu lat doświadczeń jest wystarczająco długi do wyciągnięcia dość wiarygodnych wniosków²⁾.

Ocena ryzyka inwestycyjnego przedsiębiorstw – wyniki badań

Przedsiębiorstwa charakteryzuje najczęściej brak jednorodności prowadzonej działalności, jednak zawsze pewne cechy są dominujące nad innymi, co w konsekwencji pozwala na przyporządkowanie go do określonej grupy działalności. Stąd w badaniach, dla jednoznaczności kryteriów oceny, dokonano przydziału każdego podmiotu do określonego rodzaju działalności na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)³⁾. Działalność podstawowa, główna to zgodnie z definicją taka działalność, która ma największy udział w wartości dodanej jednostki albo działalności, której wartość dodana przekracza jakiegokolwiek inne działalności tej jednostki. Nie jest konieczne, aby podstawowa, główna działalność miała 50% lub wyższy udział w wartości dodanej tej jednostki. PKD jest klasyfikacją pięciopoziomową, pozwalającą na precyzyjne kwalifikowanie działalności podmiotów gospodarczych. W praktyce, zakwalifikowanie spółki do określonego rodzaju działalności wymaga często śledzenia wszystkich poziomów klasyfikacji (od sekcji do klasy). W dalszej kolejności, do zakwalifikowania spółki do określonej grupy według kryterium

perspektyw rozwoju i ryzyka inwestycyjnego, wykorzystano „Ranking działów przemysłowych i nieprzemysłowych na syntetycznej skali ryzyka inwestycyjnego”⁴⁾. Takie działania pozwoliły na uniknięcie subiektywizmu w dokonywaniu ocen, gdyż każde badane przedsiębiorstwo otrzymało wskaźnik ryzyka prowadzonej działalności głównej na podstawie materiału przygotowanego i stosowanego w tym celu przez instytucję finansową.

Analizowany zbiór spółek kapitałowych został podzielony na dwa podzbiory, według kryterium historycznych uwarunkowań powstawania. Pierwszy podzbiór (w prezentacji wyników oznaczony jako „grupa A”) obejmował spółki, które rozpoczęły swoją działalność po roku 1989. Należy w tym miejscu podkreślić, że spółki te powstały „od podstaw” w gospodarce rynkowej lub bazą ich były procesy koncentracji kapitału przedsiębiorstw już istniejących, które powstawały również po roku 1989 w warunkach nowej rzeczywistości gospodarczej. Podzbiór drugi (w prezentacji wyników oznaczony jako „grupa B”) to firmy, których historia sięga okresu gospodarki centralnie planowanej lub spółki zależne, powstałe w wyniku procesów restrukturyzacyjnych byłych przedsiębiorstw państwowych. Wybór takiego kryterium podziału badanego zbioru wynikał właśnie z chęci poznania wpływu uwarunkowań historycznych na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w tym wypadku na ocenę przez potencjalnych inwestorów i instytucje finansowe ryzyka charakteru prowadzonej przez spółki działalności.

Wykorzystując opisany powyżej bankowy ranking oceny ryzyka inwestycyjnego, wyróżniono następujące grupy tego ryzyka lub inaczej grupy perspektyw rozwoju prowadzonej przez badane spółki działalności podstawowej:

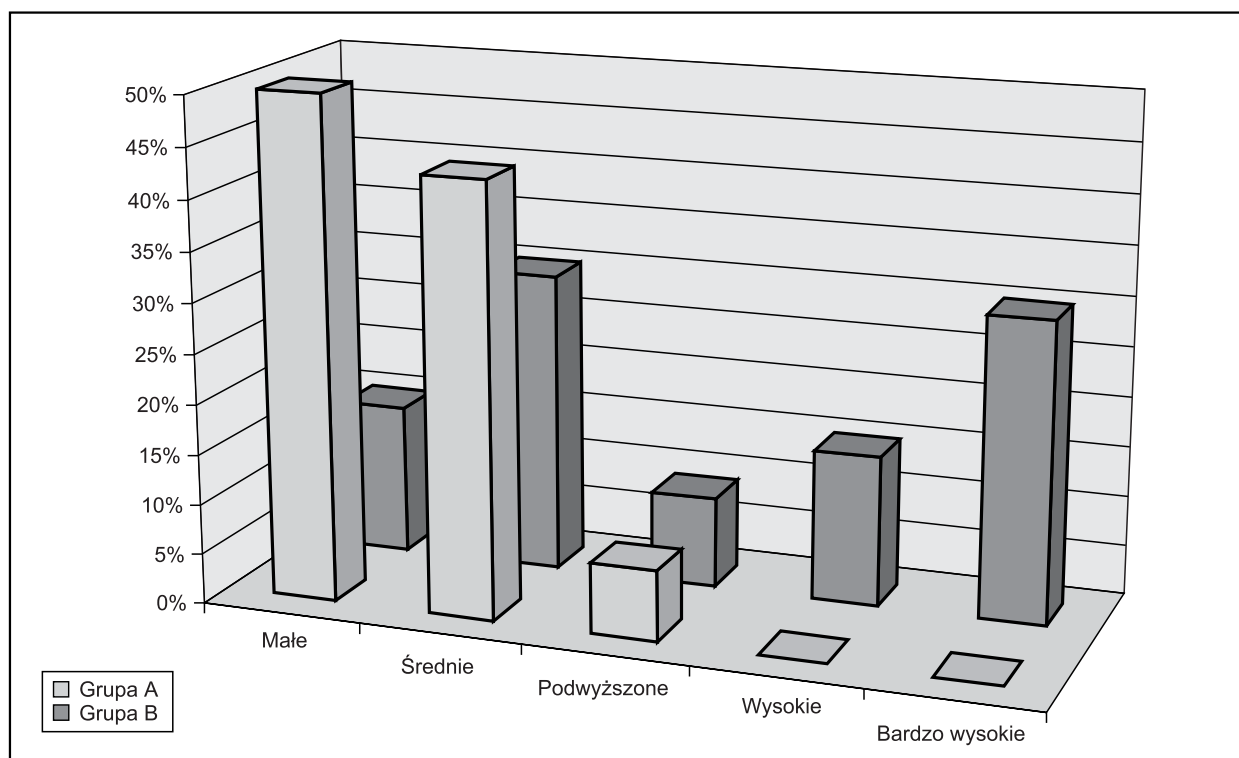
- małe ryzyko inwestycyjne – bardzo dobra perspektywa,
- średnie ryzyko inwestycyjne – dobra perspektywa,
- podwyższone ryzyko inwestycyjne – średnia perspektywa,
- wysokie ryzyko inwestycyjne – zła perspektywa,
- bardzo wysokie ryzyko inwestycyjne – bardzo zła perspektywa.

Tabela 1. i wykres 1. przedstawiają ocenę ryzyka inwestycyjnego według kryterium prowadzonych przez badane spółki działalności, z podziałem na spółki podgrup A i B. Dają się tu zauważyć zdecydowane

Tab. 1. Ocena ryzyka prowadzonej działalności – spółki grupy A i B

Ocena ryzyka	Grupa A	Grupa B
Małe	50%	15%
Średnie	43%	30%
Podwyższone	7%	10%
Wysokie	0%	15%
Bardzo wysokie	0%	30%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Wykres 1. Ocena ryzyka prowadzonej działalności – spółki grupy A i B

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

różnice w procentowym udziale spółek w poszczególnych przedziałach ryzyka. Bardzo małe ryzyko inwestycyjne prowadzonych działalności (czyli bardzo dobra ich perspektywa) ma miejsce aż w 50% spółek, których droga powstawania nie była związana z byłymi przedsiębiorstwami państwowymi i tylko w 15% spółek, których rodowodem były procesy restrukturyzacyjne byłych przedsiębiorstw państwowych. W zbiorze działalności o najgorszej perspektywie nie występują spółki z podgrupy A, natomiast występuje 30% spółek z podgrupy B.

Warto zwrócić szczególną uwagę na fakt, że spółki z grupy A są pozycjonowane aż w 93% w zbiorze działalności o ryzyku inwestycyjnym małym lub średnim, a więc w pierwszych dwóch zakresach klasyfikacji. Odpowiednio, w tym przedziale znajduje się tylko 45% spółek z grupy B. Taka sama liczba spółek grupy B znajduje się natomiast w dwóch ostatnich przedziałach klasyfikacji, to znaczy w przedziałach o wysokim i bardzo wysokim ryzyku inwestycyjnym. Przyczyna tego zjawiska ma niewątpliwie podłoże historyczne.

Ocena ryzyka inwestycyjnego przedsiębiorstw, z podziałem na charakter prowadzonych działalności

W celu lepszego przeanalizowania zjawiska, w tabeli 2. i na wykresie 2. zaprezentowane zostały badania z dodatkowym podziałem na przetwórstwo przemysłowe (Seksja D) oraz pozosta-

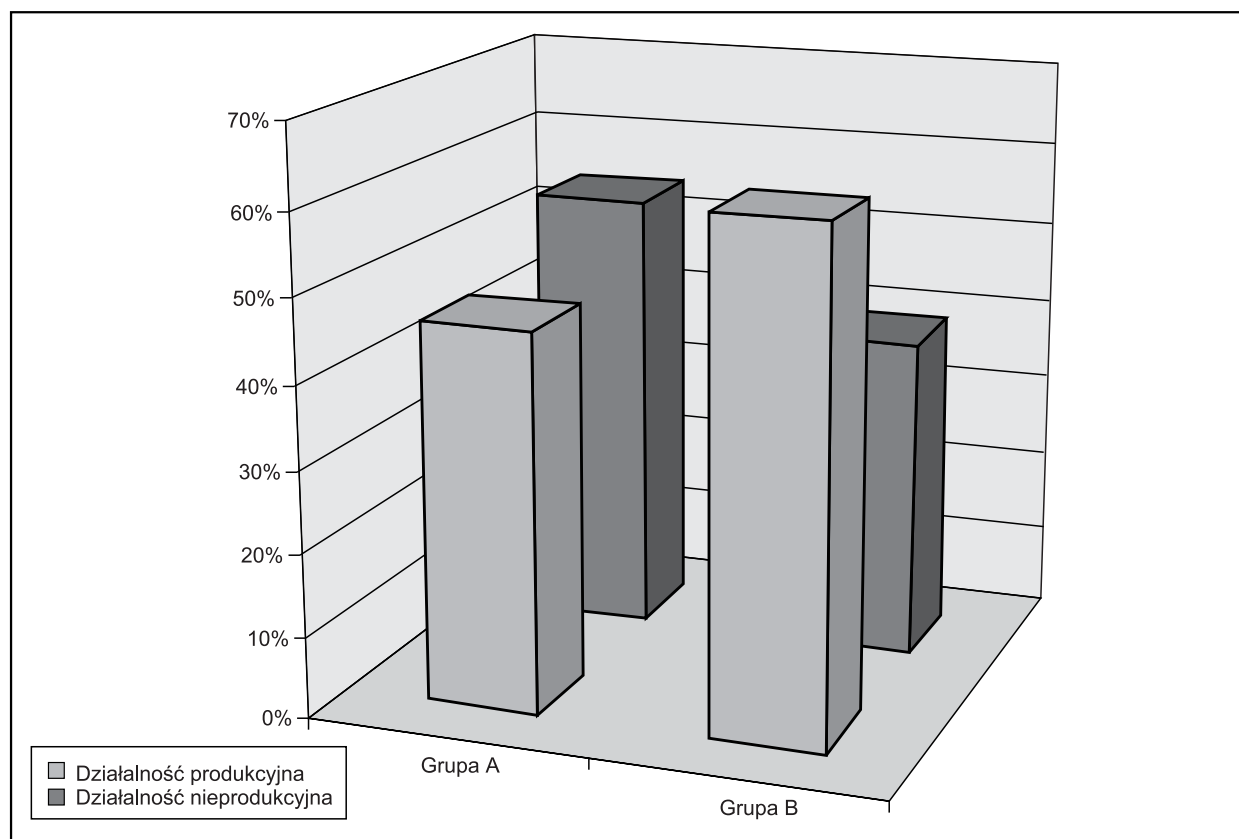
łe, składające się z 16. „grupowań” rodzajów działalności (Seksje A, B, C oraz od E do Q). W praktyce, w zbiorze badanych spółek, obok spółek z sekcji „przetwórstwo przemysłowe”, czyli spółek związanych z działalnością produkcyjną, występowały przedsiębiorstwa z grup E (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę), F (budownictwo), G (handel hurtowy, detaliczny; naprawa pojazdów mechanicznych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego), I (transport, gospodarka magazynowa i łączność) oraz K (obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej). Wybór kryterium dodatkowego podziału na podzbiory opisane powyżej był związany ze znaczącym udziałem (54%) działalności produkcyjnej (PKD – sekcja D) jako podstawowej w całym zbiorze badanych spółek.

Z badań wynika, że szczególnie spółki z podgrupy B charakteryzują się dużym udziałem podmiotów o działalności produkcyjnej. Ze względów technologicz-

Tab. 2. Podział spółek według kryterium działalności podstawowej

Spółki	Działalność produkcyjna	Działalność nieprodukcyjna
Grupa A	46%	54%
Grupa B	61%	39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Wykres 2. Struktura udziału spółek w badanych grupach z uwzględnieniem działalności podstawowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 3. Działalność produkcyjna – udział spółek z grup A i B

Ocena ryzyka	Spółki – Grupa A	Spółki – Grupa B
Małe	69%	10%
Średnie	23%	15%
Podwyższone	8%	10%
Wysokie	0%	20%
Bardzo wysokie	0%	45%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tab. 4. Działalność nieprodukcyjna – udział spółek z grup A i B

Ocena ryzyka	Spółki – Grupa A	Spółki – Grupa B
Małe	33%	23%
Średnie	60%	54%
Podwyższone	7%	7%
Wysokie	0%	8%
Bardzo wysokie	0%	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

nych, ale również kapitałowych, organizacyjnych, a często i społecznych, zmiany polegające na tzw. przebranżowieniu się przedsiębiorstwa były dla tych podmiotów trudne i ograniczone, a czasem wręcz niemożliwe.

Spółki z grupy A powstawały w wyniku dokonywanych wyborów inwestycyjnych na podstawie bieżącej oceny perspektyw rozwoju prowadzonej przez nie działalności. W większej części, co pokazano w tabeli 2., były to spółki nie prowadzące działalności o charakterze produkcyjnym. Warto podkreślić, że aż 61% podmiotów z grupy B to spółki przetwórstwa przemysłowego, przy odpowiednio 46% udziale spółek grupy A w tej sekcji działalności.

W celu uzupełnienia prezentowanej analizy warto dodać, że w dwóch pierwszych przedziałach, o najmniejszym ryzyku, znajduje się 25% spółek przetwórstwa przemysłowego (sekcja D) i 77% spółek nie prowadzących działalności produkcyjnej jako działalności podstawowej.

W tabelach 3. i 4. zamieszczone zostały wyniki badań ryzyka inwestycyjnego z podziałem na spółki o działalności produkcyjnej i nieprodukcyjnej. Prezentują one rozkład procentowego udziału spółek z grup A i B w poszczególnych przedziałach ryzyka.

Na podkreślenie zasługuje duży udział działalności produkcyjnej w podgrupie spółek, dla których bazą powstania stały się były przedsiębiorstwa państwowe lub procesy restrukturyzacji organizacyjno-własnościowych tych przedsiębiorstw. W obu grupach badanych podmiotów gospodarczych, działalności o charakterze nieprodukcyjnym (nie klasyfikowane w sekcji D – „Przetwórstwo przemysłowe”) charakteryzuje mniejszy poziom ryzyka, niż ma to miejsce w spółkach prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym. Oznacza to również, że w polskich warunkach, przedsiębiorstwa produkcyjne są relatywnie gorzej

postrzegane przez inwestorów i instytucje rynku finansowego.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że historyczne uwarunkowania mają istotne znaczenie w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw. Objawia się to m.in. pozycjonowaniem działalności przedsiębiorstwa w różnym przedziale ryzyka inwestycyjnego. Lepszą perspektywą w tym zakresie charakteryzują się spółki powstałe na drodze koncentracji kapitału i rynkowych wyborów po 1990 roku. Spółki, których rodowód sięga przedsiębiorstw okresu gospodarki centralnie planowanej lub są wynikiem procesów restrukturyzacyjnych tych przedsiębiorstw, pozycjonują się w grupach działalności o zdecydowanie gorszej perspektywie. W konsekwencji oznacza to również mniejsze szanse na pozyskanie kapitału i gorsze perspektywy rozwojowe⁵⁾. W sposób szczególny zjawisko to dotyczy grupy przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. Przyczyny tego zjawiska są niewątpliwie złożone i nie mogą podlegać prostej ocenie, jednak analiza bezwzględnych danych nie pozostawia wątpliwości co do wpływu uwarunkowań historycznych na bieżące funkcjonowanie i perspektywy rozwoju polskich przedsiębiorstw.

Jan Chadam

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. np. W.M. GRUDZEWSKI, I.K. HEJDUK, *Projektowanie systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, B. WAWRZYŃIAK, *Grupy kapitałowe w Polsce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1998, G. GIERSZEWSKA, G. KRUPIŃSKA, K. STOBIEŃSKA, *Problemy koncentracji i dekoncentracji w warunkach przekształceń gospodarki – zachowania rynkowe przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/1997, B. NOGALSKI, W. GOLNAU, J. WAŚNIEWSKI, *Grupa kapitałowa jako forma gospodarcza*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/1999, B. NOGALSKI, R. RONKOWSKI, *Zarządzanie holdingiem*, IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1996.
- ²⁾ Zob. np. J. CHADAM, *Rentowność działalności małych grup kapitałowych w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 10/2001, s. 48; J. CHADAM, *Finansowe aspekty zarządzania czynnikiem ludzkim w małych grupach kapitałowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8/2002.
- ³⁾ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 października 1997 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD (Dz.U. z dnia 22 października 1997 r.).
- ⁴⁾ Ranking opracowany został na podstawie analiz wyników przedsiębiorstw w poszczególnych grupach działalności, uwzględniających w szczególności wskaźniki zyskowności netto i płynności finansowej. Ranking został przygotowany i jest wykorzystywany przez jeden z największych działających w Polsce banków.
- ⁵⁾ W przypadku spółek zależnych powstałych w wyniku restrukturyzacji byłych przedsiębiorstw państwowych, oznacza to często również brak jasnych strategii dla tych podmiotów (J. CHADAM, *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2002).

Autor – dr nauk ekonomicznych, członek zarządu – dyrektor finansowy Pro Futuro SA w Warszawie.

Andrzej Rutkowski

Podejście opcyjne w wycenie przedsiębiorstwa

Rodzaje opcji w ocenie wartości

Prawa opcyjne, które posiada przedsiębiorstwo, oznaczają prawo do zakupu lub sprzedaży określonego aktywu po wcześniej ustalonej cenie w określonym terminie (lub w pewnym czasie). Innymi słowy, opcja oznacza prawo do podjęcia określonych działań w przyszłości. Mogą, ale nie muszą być one podjęte. W późniejszym okresie, gdy posiadacz opcji będzie dysponował bardziej wiarygodnymi informacjami na temat ekonomicznych skutków określonego działania, podejmie on ostateczną decyzję. Jedynie w bardziej sprzyjających warunkach skorzysta ze swoich praw.

W takiej sytuacji ryzyko jest traktowane jako źródło dodatkowej wartości. Posiadane prawa opcyjne prowadzą do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Nie można jej poprawnie wycenić klasyczną metodą dyskontowania przepływów pieniężnych (DCF). Nie uwzględnia ona bowiem wszelkiego rodzaju możliwości pojawiających się w przyszłości, z których kierownictwo firmy może, choć nie musi skorzystać¹⁾.

Zadaniem analityka jest identyfikacja tych opcji, określenie ich charakteru oraz znaczenia dla wycenianej firmy, dla jej dalszej działalności. Niekiedy analitycy lub kierownictwo firmy nie zdają sobie sprawy z ich istnienia lub też nie mają one dla nich znaczenia. Opcje stanowią swego rodzaju „uśpione” aktywa. W określonych okolicznościach w przyszłości mogą być wykorzystane, wykreują dla firmy dodatkowe korzyści i w ten sposób wpłyną na wzrost wartości firmy.

Jednocześnie należy zdawać sobie sprawę, że wystawione przez firmę opcje dają prawa do podjęcia pewnych działań przez kontrahentów analizowanego przedsiębiorstwa. Skorzystają oni z tych praw, jeżeli sytuacja w otoczeniu będzie dla nich korzystna. Wystawione opcje prowadzą do zmniejszenia wartości przedsiębiorstwa. Stanowią warunkowe zobowiązania przedsiębiorstwa. Ich realizacja uszczupli aktywa firmy.

Uwzględniając konkretne sytuacje decyzyjne można wyróżnić następujące grupy realnych opcji²⁾:

- odroczenia podjęcia decyzji,
- porzucenia inwestycji,
- działania przy różnej skali,
- zaniechania działalności,
- zmiany czynników wytwórczych,
- wzrostu.

Opcje na odroczenie podjęcia decyzji. Dają one firmie możliwości rozwoju w przyszłości w kierunkach, które obecnie nie są do końca znane. Oczekuje się, że dysponując dodatkowymi informacjami można będzie podjąć trafniejszą decyzję. W tym przypadku wstrzymując się z podjęciem decyzji, pozostawia się swobodę jej podjęcia w przyszłości.

Przykładem może być kontrakt leasingowy, który daje możliwość podjęcia w późniejszym okresie decyzji o wykupie aktywu. Również zasoby surowców naturalnych będących w dyspozycji firmy stanowią swego rodzaju rezerwy, z których firma może skorzystać. Ich wartość uzależniona jest od zmienności cen tych zasobów. Czas skorzystania z tych praw, tj. uruchomienia eksploatacji złoża, zależy od decyzji firmy. Kolejnym przykładem w tym zakresie są obligacje zamienne. W przyszłości w określonym terminie mogą one, ale nie muszą, być zamienione na akcje spółki. Obligatariusz rozważający konwersję na akcje będzie dysponował w przyszłości bardziej wiarygodnymi informacjami na temat perspektyw rozwojowych spółki.

Opcje porzucenia inwestycji. Stanowią one opcje sprzedaży. Problem porzucenia inwestycji pojawia się w wielu sytuacjach, np. w przypadku realizacji inwestycji wieloetapowej. Wraz z upływem czasu zmienia się zakres informacji będących w posiadaniu firmy. Negatywne wyniki analiz przeprowadzonych na wcześniejszym etapie stanowią podstawę do rezygnacji z realizacji projektu. Czynnikiem, który zwiększa atrakcyjność inwestycji, zmniejsza jej ryzyko jest posiadanie możliwości wycofania się z realizacji projektu na etapie ponoszenia nakładów lub na etapie eksploatacji operacyjnej.

Realizacja prac badawczo-rozwojowych związana jest z tego rodzaju opcjami. Obecnie trudno jest oszacować pełne wydatki związane z badaniami. Na każdym etapie badań mogą być one porzucone. Wraz z upływem czasu wzrasta ilość dysponowanej informacji. Później podjęte decyzje mogą być trafniejsze. Jednocześnie badania zmniejszają zagrożenie wcześniejszego osiągnięcia podobnych rezultatów przez konkurentów.

Opcje działania przy różnej skali. Tego rodzaju sytuacja ma miejsce w przypadku wprowadzania nowego produktu lub wejścia na nowy rynek. Dysponując elastycznym majątkiem można podjąć działalność gospodarczą przy różnym stanie popytu. Będzie to miało miejsce, gdy firma będzie dysponować uniwersalnym majątkiem produkcyjnym. Zwykle jest on bardziej kosztowny. Kolejnym przykładem mogą być działania na rynku wydawniczym. Wielkość wydatku w pewnym stopniu określają koszty druku. Zmniejszając początkową wielkość nakładu można je zredukować. W następnym okresie, jeżeli książka zostanie dobrze przyjęta, to realizowany jest dodruk. Warunkiem takiego działania jest szybka reakcja na sygnały z rynku. Umowa zawarta z właścicielem praw autorskich umożliwia takie postępowanie wydawcy.

Opcje zaniechania działalności. Prawo to jest istotne, gdy należy liczyć się z trwałym, znaczącym zmniejszeniem popytu, poniżej granicznego poziomu, np. proggu rentowności. W takiej sytuacji wskazane jest,

aby firma mogła porzucić określoną działalność, która okazała się niekorzystna. Umożliwiają to wcześniej podpisane umowy zapewniające odprzedaż zbędnych aktywów po ustalonej korzystnej cenie (opcje sprzedaży). Taka sytuacja może również wystąpić w przypadku przejęć dokonywanych przez duże grupy kapitałowe. Zaniechanie działalności w jednym miejscu może wykreować dodatkowe korzyści w innym miejscu, gdzie dany proces gospodarczy może być realizowany w bardziej efektywny sposób.

Opcje zmiany czynników wytwórczych. Związane jest to z elastycznością dysponowanego szeroko rozumianego majątku (kapitału). W przyszłości w nowej sytuacji może być wskazane korzystanie z innych zasobów, np. surowców, materiałów, energii, pracy ludzkiej. Jest to ważne, gdy występuje zagrożenie niekorzystnymi, znaczącymi zmianami cen. Elastyczny majątek produkcyjny, podpisane umowy z wieloma dostawcami, stwarzają takie możliwości. Również posiadana wiedza w zakresie technologii pozwala na takie działania.

Opcje wzrostu. Wiele z podjętych działań umożliwia realizację w późniejszym okresie kolejnych przedsięwzięć, służących dalszej ekspansji. W późniejszym okresie decyzje o kolejnym etapie inwestycji podejmuje się w warunkach mniejszego ryzyka. Inwestycja kapitałowa stanowi opcję nabycia. Wcześniejsze działanie stwarza możliwość jego kontynuacji.

Patenty dają również prawa opcyjne. Dzięki ich posiadaniu firma może czerpać korzyści z ich bieżącego wykorzystania lub prowadzić dalsze badania, aby uzyskać mocniejszą pozycję na rynku, doprowadzić do wzrostu sprzedaży w przyszłości. Powstawanie tego rodzaju opcji można też zaobserwować przy tworzeniu wspólnych przedsięwzięć, szczególnie na rynkach zagranicznych. W pierwszym okresie tego rodzaju inwestycja zwykle przynosi mały zysk, niekiedy nawet straty. W późniejszym okresie, jeżeli zajdą sprzyjające okoliczności, to przedsięwzięcie można szybko rozwinąć. Również kapitał ludzki stanowi zasób do wykorzystania obecnie i ewentualnie w przyszłości, jeżeli spełnione zostaną określone warunki. W wielu firmach zasadniczym czynnikiem determinującym ich wartość jest kapitał ludzki. Stanowi to czynnik skłaniający do przejęcia lub fuzji, np. firm doradczych, reklamowych, audytorskich. Także inwestycję w kapitał własny firmy można uznać za inwestycję opcyjną. Chcąc ratować „swoją” firmę, znajdującą się w trudnej sytuacji finansowej, właściciel rozważa jej dokapitalizowanie. Jeżeli w późniejszym okresie kondycja firmy poprawi się, to odzyskuje on swoje kapitały i z racji udziału w zyskach realizuje proporcjonalnie wyższą stopę zwrotu. Jeżeli sytuacja nie ulegnie poprawie, to dodatkowe wniesione przez właściciela środki posłużą spłacie wierzycieli³⁾.

W praktyce mamy do czynienia z kombinacjami wyżej wymienionych prostych opcji. Niekiedy inwestor podejmując decyzję inwestycyjną ma prawo w różny sposób wykorzystać swoje nowo pozyskane aktywa. Przykładowo, może w sposób stopniowy wykorzystywać swoje zdolności produkcyjne i sprzedażowe, może je rozbudowywać. Jeżeli sytuacja w otoczeniu zmieni się na niekorzyść, to realizowane przedsięwzięcie inwestycyjne lub działalność operacyjna mogą zostać zaniechane. Decyduje o tym rachunek

ekonomiczny. Prawa do odprzedaży aktywów (opcje sprzedaży) zwiększają swobodę decyzyjną w tym zakresie.

Dzięki podejściu opcyjnemu można pełniej ocenić wartość przedsięwzięcia w kontekście jego ryzyka. Rozpatruje się wówczas ryzyko całej firmy, a nie tylko ryzyko projektu. Podejście opcyjne charakteryzuje się tym, że wykorzystuje ryzyko. Większe ryzyko oznacza możliwy większy zarobek w przyszłości. Wielkość strat ograniczona jest do wielkości początkowej inwestycji związanej z nabyciem opcji. W przyszłości posiadacz opcji podejmie ostateczną decyzję dysponując pełniejszą informacją. Podobnie traktowany jest czas. Dłuższy horyzont czasowy oznacza większe możliwości osiągnięcia zarobków w przyszłości. W perspektywie dłuższego okresu mogą pojawić się nowe, większe sposobności.

Podejście opcyjne pozwala szerzej spojrzeć na podejmowane decyzje inwestycyjne w kontekście całej firmy i możliwości, jakie pojawią się przed nią w późniejszym okresie. Dzięki temu można próbować wycenić pojawiającą się elastyczność. Przedsięwzięcia inwestycyjne często kreują nowe sposobności, nowe prawa i w ten sposób prowadzą do wzrostu wartości firmy. Odwrotnie niż w metodzie DCF, większe ryzyko oznacza większą wartość dla posiadacza opcji.

W wielu firmach z różnych branż obserwuje się próby zastosowania rachunku opcyjnego do podejmowania decyzji gospodarczych (przedstawia to tabela 1.). Często stanowi to jedynie eksperyment. Rachunek ten uzupełnia tradycyjne kalkulacje prowadzone metodami DCF.

Jedynie nieliczne, empiryczne badania naukowe potwierdzają szersze stosowanie w praktyce podejścia opcyjnego. Wśród nich można wyróżnić badania Quigg⁴⁾ dotyczące zakupów gruntów budowlanych. Wykazała ona, iż w cenie gruntów zawarte były opcje związane z możliwością późniejszego kształtowania optymalnego rozkładu w czasie inwestycji budowlanych, ich wielkości i ewentualnych modyfikacji w tym zakresie. Również Moel i Tufano⁵⁾, badając decyzje o zamykaniu i otwieraniu kopalni złota w Ameryce Północnej, dostrzegli istotny związek między występowaniem opcji przedstawienia i decyzjami o otwieraniu i zamykaniu działalności.

Podejście opcyjne można zastosować w bankowości inwestycyjnej do wyceny akcji spółek publicznych. Całkowita, tj. rzeczywista wartość akcji jest sumą wartości wynikającej z wyceny przeprowadzonej metodą DCF oraz wartości posiadanych przez spółkę opcji, tj. praw do dokonania strategicznych wyborów. Przykłady w tym zakresie prezentuje tabela 2.

Z tego zestawienia wynika, że szersze, tj. opcyjne spojrzenie na spółkę prowadzi do wykrycia dodatkowej wartości, do wyznaczenie „rzeczywistej” ceny. W podanym zestawieniu (tabela 2.) widać, że wartość kreowana dzięki opcjom stanowi od 8% do 20% wartości wynikającej z podejścia DCF. Można zaobserwować, że w każdym przypadku wartość rynkowa jest mniejsza od wartości pełnej uwzględniającej opcje i jednocześnie mniejsza od wartości wynikającej z DCF. Oznacza to, że nie wszyscy inwestorzy dostrzegają i doceniają prawa opcyjne tkwiące w analizowanych spółkach. Być może w konkretnej sytuacji nie mają one dla nich większego znaczenia.

Tab. 1. Zastosowanie opcji rzeczywistych w wybranych spółkach

Spółka	Czas wprowadzenia rachunku	Sytuacje opcyjne
Enron	1994	Wprowadzanie nowych produktów, koszty przestawienia na nowe nośniki energii
Hewlett-Packard	Początek lat dziewięćdziesiątych	Produkcja i dystrybucja
Anadarko Petroleum	Lata dziewięćdziesiąte	Pozyskiwanie nowych złóż ropy
Apple	1995–1996	Wyjście z dotychczasowych działalności
Cadence Design Systems	Lata dziewięćdziesiąte	Wycena licencji
Tennessee Valley Authority	1994	Wybór źródła zakupu energii
Mobil	1996	Rozwój nowych złóż gazu
Exxon	Lata dziewięćdziesiąte	Eksploatacja złóż ropy i produkcja
Airbus Industrie	1996	Wybór nowych źródeł zaopatrzenia
ICI	1997	Budowa nowych fabryk
Texaco	Lata dziewięćdziesiąte	Eksploatacja i produkcja
Pratt&Whitney	1989	Wycena kontraktów leasingowych

Źródło: T.E. COPELAND, V. ANTIKAROW, *Real Options*, Texere, New York 2001, s. 76.

Tab. 2. Fundamentalna wartość akcji, wartość opcji i cena rynkowa akcji

Spółka	Cena akcji (USD)			Ostatnia cena
	DCF +	opcja rzeczywista =	„rzeczywista” wartość	
SEKTOR ROZRYWKI				
Time Warner	86,04	17,21	103,25	70,50
Seagram	78,65	14,16	92,81	52,69
Viacom	83,89	10,07	93,96	53,94
SEKTOR TELEWIZJI KABLOWEJ				
Cablevision	87,00	12,18	99,18	71,25
Cox	51,00	8,16	59,16	40,44
Adelphia	35,00	2,80	37,80	28,44

Źródło: L. MARTIN, *Report Credit Suisse First Boston*, 1999.

Model Blacka-Scholesa w wycenie opcji rzeczywistych

Do wyceny opcji można posłużyć się uproszczonym modelem Blacka-Scholesa. Zgodnie z nim cena opcji nabycia wyraża się wzorem⁶⁾:

$$C = X \cdot e^{-k_{RF} \cdot t} \cdot N(d_1) - P_0 \cdot e^{-k_{RF} \cdot t} \cdot N(d_2)$$

gdzie:

- V_C – cena opcji nabycia (zakupu)
- X – cena wykonania
- t – okres do wykonania opcji
- k_{RF} – stopa zwrotu wolna od ryzyka
- P_0 – bieżąca cena aktywów
- σ – odchylenie standardowe ceny aktywów, stopy zwrotu z aktywów
- $N(d)$ – prawdopodobieństwo, że zmienna losowa o rozkładzie normalnym osiągnie wartość mniejszą lub równą d (d_1 lub d_2).

W powyższej formule przez d_1 i d_2 rozumie się:

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{P_0}{X}\right) + (k_{RF} + \frac{\sigma^2}{2}) \cdot t}{\sigma \sqrt{t}}$$

$$d_2 = d_1 - \sigma \sqrt{t}$$

Ze wzoru na cenę opcji nabycia wynika, że na wartość opcji mają wpływ czynniki kontraktowe, takie jak: cena wykonania (X), okres do wykonania (t), stopa zwrotu wolna od ryzyka (k_{RF}) oraz czynniki wynikające z aktywów, takie jak: bieżąca cena aktywów (P_0) i odchylenie standardowe stopy zwrotu z aktywów (σ). Ich wyższe wartości oznaczają większą wartość opcji. Jedyną ceną wykonania (X) w ujemny sposób powiązana jest z wartością opcji nabycia. Jej wzrost prowadzi do zmniejszenia wartości opcji. Nabywane wraz z firmą opcje zwiększają wartość przejmowanej jednostki. Związek między parametrami opcji finansowych i rzeczywistych przedstawia tabela 3.

Parametry wyszczególnione w tabeli 3. niezbędne do kalkulacji wartości opcji rzeczywistych są trudne do praktycznego wyznaczenia. W odróżnieniu od instrumentów finansowych wielkości tych nie można wycenić bezpośrednio na podstawie obserwacji rynku finansowego.

Problemy wyceny opcji rzeczywistych

Wycenie opcji rzeczywistych można posłużyć się modelem Blacka-Scholesa, który dotyczy opcji europejskich z ściśle określonym termi-



Tab. 3. Porównanie opcji finansowych i rzeczowych

Parametr	Opcje finansowe	Opcje rzeczywiste
P	Obecna cena akcji	Wartość bieżąca przyszłych przepływów pieniężnych
X	Cena realizacji	Początkowy wydatek inwestycyjny na zakup prawa
k_{RF}	Stopa zwrotu wolna od ryzyka	Stopa zwrotu wolna od ryzyka
σ	Odchylenie standardowe ceny akcji	Odchylenie standardowe przepływów pieniężnych
T	Czas do realizacji prawa opcyjnego	Czas do realizacji prawa opcyjnego

Źródło: T.A. LUEHRMAN, *Investment Opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers*, „Harvard Business Review”, July–August 1998.

nem wykonania. Praktycznie w transakcjach opcyjnych dotyczących aktywów realnych mamy do czynienia z opcjami amerykańskimi. Z uwagi na ich większą elastyczność są one więcej warte, niż opcje europejskie. Dlatego też wyniki otrzymane z modelu Blacka-Scholesa można traktować jako rezultaty przy ostrożnych założeniach prognostycznych. W wycenie opcji realnych można wycenić opcje europejskie dla terminów, które wydają się najbardziej prawdopodobne z punktu widzenia przejmującego. Rachunek będzie wówczas prowadzony wariantowo.

W modelu Blacka-Scholesa zakłada się, że wykonanie prawa z opcji nie ma wpływu na cenę instrumentu (aktywu) bazowego. Nie zawsze warunek ten jest spełniony. Dotyczy to przykładowo *warrantów* lub innych instrumentów „obracanych” na płytkim rynku kapitałowym.

Korzystając z podejścia opcyjnego do wyceny realnych inwestycji należy zwrócić uwagę na wiele kwestii⁷⁾:

- Aktywa te nie są przedmiotem obrotu na rynku. Zgodnie z modelem Blacka-Scholesa można zbudować równoważny portfel rynkowy. W przypadku opcji realnych jest to trudne do przeprowadzenia.
- W modelu Blacka-Scholesa zakłada się ciągłe zmiany cen na rynku finansowym.
- W modelu Blacka-Scholesa zakłada się, że wariancja jest znana i nie zmienia się wraz z upływem czasu. Opcje realne mogą mieć długi okres do wykonania.
- Zakłada się natychmiastową realizację praw z opcji. W przypadku opcji rzeczowych jest to trudne do praktycznego zastosowania.
- Koszty transakcyjne w przypadku opcji rzeczowych są zwykle wyższe niż dla opcji finansowych.
- Wykonanie opcji realnych wiąże się z uzyskaniem szeregu wpływów pieniężnych w ciągu pewnego okresu. Przepływy te podlegają wahaniom wraz ze zmianami cen instrumentów bazowych.
- Zmiany przepływów pieniężnych wynikają nie tylko ze zmian cen aktywów bazowych, ale również ze zmiany wolumenu produkcji, sprzedaży.
- Ceny instrumentów bazowych notowanych na rynkach mogą być różne np. w zależności od lokalizacji geograficznej.
- W przypadku opcji finansowych cena wykonania jest znana. W opcjach rzeczowych cena wykonania prawa nie jest znana (np. nakłady inwestycyjne związane z podjęciem eksploatacji złoża geologicznego).
- Na zmianę wartości opcji realnej ma wpływ ryzyko operacyjne związane z podjęciem rzeczowej inwestycji, ze strukturą kosztów działalności operacyjnej. Innymi słowy jest to ryzyko natury operacyjnej.

■ Wykonanie opcji finansowej wiąże się z natychmiastowym uzyskaniem prawa własności. Realizacja opcji realnych, np. podjęcie inwestycji, jest często rozłożone w czasie.

■ Opcje finansowe wystawiane są przez strony, które nie mają wpływu na wyniki analizowanej spółki. W przypadku opcji rzeczywistej jedna ze stron kontraktu może mieć wpływ na podjęcie określonych działań, może mieć wpływ na cenę aktywu bazowego.

W modelu opcyjnym wykorzystywanym w ocenie inwestycji szczególnie trudnym do wyceny parametrem jest ryzyko zmienności wartości danego aktywu mierzone jego odchyleniem standardowym. T.Luehrman zaleca w tym przypadku⁸⁾: obserwację rynku kapitałowego, zbieranie informacji na temat zmienności w tym samym lub zbliżonym sektorze oraz prowadzenie analiz symulacyjnych na podstawie danych badanej firmy.

Posiadanie opcji oznacza dodatkową elastyczność firmy. Jej wycenę należy prowadzić w warunkach konkretnej firmy. Dlatego też:

- Firmy stabilne oraz firmy, które mogą w sposób wewnętrzny generować środki finansowe, np. akumulując zyski i firmy, które mogą sięgać po zewnętrzne środki finansowe często nie są zainteresowane wzrostem elastyczności.
- Firmy o mocnej pozycji rynkowej mają większą swobodę w podejmowaniu decyzji. Mają dostęp do większych kapitałów i dzięki temu mogą rozważać i podejmować różne działania. Mają dostęp do większej liczby opcji.
- Elastyczność jest bardziej istotna dla firm, dla których trudno ocenić przyszłe możliwości, przyszłe potrzeby inwestycyjne.
- Opcje realne istnieją tylko wówczas, gdy kierownictwo firmy dostrzega je i potrafi je właściwie wykorzystać. Gdy wzrasta elastyczność, to w późniejszym okresie można modyfikować plany działania.
- Opcje elastyczności mają różne znaczenie w zależności od konkretnego podmiotu, jego strategii.
- Opcje są wartościowe w warunkach wysokiego ryzyka i wysokiego tempa wzrostu firmy i szybkich zmian w jej otoczeniu.

Wartość kontraktu opcyjnego można rozpatrywać jedynie w kontekście konkretnych firm, sprzedawcy i nabywcy. Na jego wartość ma wpływ ustalona strategia działania, wiedza kierownictwa. Opcje te mają różną wartość dla różnych nabywców.

Zastanawiając się nad zasadnością zastosowania podejścia opcyjnego przy wycenie przedsiębiorstwa należy wyjaśnić wiele kwestii⁹⁾:

- Czy przejęcie konkretnej firmy jest rzeczywiście niezbędne do realizacji kolejnej rentownej inwestycji?

Czy „pierwszego etapu” nie można zrealizować w inny sposób, niższymi nakładami?

■ Czy po podjęciu przez konkretną firmę określonych działań uzyskuje ona wyłączność na prowadzenie określonej działalności? Czy działalności tej nie można prowadzić w sposób „substytucyjny”?

■ Na jak długi okres przewiduje się posiadanie przez firmę przewag konkurencyjnych? Jest to szczególnie trudne do oszacowania w przypadku inwestycji długoterminowych.

Należy podkreślić, że zbyt duże znaczenie przypisywane opcjom może oznaczać przeszacowanie wartości firmy. Przykładem w tym zakresie są firmy internetowe oraz telekomunikacyjne.

Podsumowanie

Opcje pozwalają na integrację podejścia strategicznego i finansowego. Dzięki opcjom można w sposób sformalizowany opisać warunkowe sytuacje decyzyjne. Niekiedy stanowi to zasadniczą korzyść tego podejścia.

Praktyczna wycena opcji rzeczywistych stwarza duże trudności. Brak jest rynkowych porównań do oceny zmienności parametrów modelu. Wielkości tych nie można precyzyjnie policzyć, należy je oszacować. Szczególnie trudno określić ryzyko związane z aktywami realnymi, rzeczowym projektem inwestycyjnym. Opcje te powiązane są nie z jednym aktywem, lecz z wieloma aktywami, często w sposób bardzo złożony. W przypadku opcji rzeczywistych często mamy do czynienia z opcjami złożonymi, tj. opcjami na opcje. Ich wycena jest szczególnie trudna.

W wycenie opcji zalecana jest duża ostrożność. Nie można ich przewartościować. Dlatego też podejście to można wykorzystywać wraz z innymi metodami wyceny, stanowiąc ich uzupełnienie.

Andrzej Rutkowski

PRZYPISY

- ¹⁾ Poniższy artykuł stanowi kontynuację rozważań zawartych [w:] A. RUTKOWSKI, *Aktualne problemy wyceny przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 10 z 2002 r.
- ²⁾ Por. m.in. L. TRIGEORGIS, *Real Options and Interactions With Financial Flexibility*, „Financial Management”, Autumn 1993, M. AMRAM, N. KULATILAKA, *Real Options, Managing Investments in an Uncertain World*, HBS Press, Boston, Massachusetts 1999, s. 92.
- ³⁾ Więcej na temat zastosowania opcji do wyceny aktywów i pasywów przedsiębiorstwa: J. GAJDKA *Szacowanie aktywów i pasywów spółki a modele wyceny opcji*, „Przegląd Organizacji” nr 5 i 7–8 z 2002 r.
- ⁴⁾ L. QUIGG, *Empirical Testing of Real Option Pricing Models*, „Journal of Finance” 48, 2 z 1993.
- ⁵⁾ A. MOEL, P. TUFANO, *When are Real Options Exercised? An Empirical Study of Mine Closing*, „Review of Financial Studies” 2000.
- ⁶⁾ Więcej na temat wyceny opcji finansowych: K. JAJUGA, T. JAJUGA, *Inwestycje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, W. TARCZYŃSKI, M. MOJSIEJEWICZ, *Zarządzanie ryzykiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- ⁷⁾ Por. m.in. A. DAMODARAN, *The Dark Side of Valuation*, Prentice Hall, New York 2001, s. 372 i nast.
- ⁸⁾ T.A. LUEHRMAN, *Investment Opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers*, „Harvard Business Review”, July–August 1998.
- ⁹⁾ Por. A. DAMODARAN, *op. cit.*, s. 397 i nast.

Autor – dr, adiunkt na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Edyta Rudawska
Adam Rudawski

Koncepcja marketingu partnerskiego w firmie usługowej

W myśl koncepcji marketingu partnerskiego motorem działania firmy usługowej są związki z klientem. Chodzi o wypracowanie pomiędzy firmą i klientem oraz innymi elementami otoczenia, stosunków opartych na partnerstwie, o zbudowanie trwałego związku, korzystnego dla obu stron. Stosunków, których doskonalenie i poszerzanie będzie prowadziło do znaczącego kreowania istotnych wartości w dłuższym czasie dla wszystkich stron uczestniczących w partnerskim związku (zmniejszenie kosztów, większa wydajność, niższa cena czy wyższa jakość). Firmy usługowe realizujące koncepcję marketingu partnerskiego koncentrują swoje działania na sześciu obszarach¹⁾:

- technologii i indywidualnym kliencie,
- zakresie prowadzonej działalności,
- wyborze i rezygnacji z nieatrakcyjnych klientów,
- łańcuchu powiązań,
- ponownym przeanalizowaniu narzędzi marketingowych 4P,
- wykorzystaniu specjalistów do spraw zawiązywania partnerstwa, którzy mają za zadanie wspomóc firmę w budowaniu wartości i partnerstwa z innymi.

Wykorzystanie technologii w procesie komunikacji i obsługi indywidualnego klienta

Tworzenie trwałych związków, osobistych powiązań z klientami możliwe jest dzięki technologii informacyjnej i rozbudowanym komputerowym bazom danych, zawierających szczegółowe dane o klientach, partnerach rynkowych i strukturze rynku. Celem technologii informacyjnej jest skonstruowanie i zastosowanie odpowiedniego systemu komputerowego i komunikacyjnego przedsiębiorstwa, w celu zaspokojenia potrzeb danej organizacji w zakresie przetwarzania i udostępniania informacji. Z kolei, celem marketingu opartego na bazach danych jest zapewnienie organizacji stale aktualizowanych danych demograficznych, informacji o środkach przekazu i modelach konsumpcji właściwych dla poszczególnych gospodarstw domowych oraz indywidualnych osób. Wykorzystując te elementy przedsiębiorstwo może bardziej precyzyjnie ukierunkować swoje działania na indywidualne po-

trzeby nabywców. Ponadto, ich zastosowanie pozwala firmom na prowadzenie świadomych działań, zmierzających do utworzenia długotrwałych, efektywnych ekonomicznie i wzajemnie korzystnych powiązań z indywidualnymi klientami.

Przykładem wykorzystania nowoczesnych technologii i narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie związkami z klientami firmy usługowej jest *Customer Relationship Management* (CRM). CRM to system, którego celem jest pozyskiwanie i utrzymywanie długookresowych relacji z klientami. Propozycja tego systemu jest nowa w warunkach polskich, stąd pojawiające się trudności w zdefiniowaniu tego pojęcia. Dla jednych są to hurtownie danych o relacjach z klientami przeznaczone dla kierowników działów marketingu i sprzedaży. Dla innych są oprogramowaniem częściowo obejmującym funkcje ERP, zarządzania wiedzą, pracy grupowej i systemów *e-commerce*, umożliwiającym automatyzację procesu sprzedaży i kontaktów z klientem²⁾. Inni autorzy definiują go jako: „zintegrowany i kompletny system, którego zadaniem jest standaryzacja i wsparcie całego procesu: od marketingu poprzez sprzedaż do obsługi i serwisu po sprzedaż”³⁾. CRM rozumiany jest jako kilka aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji, posiadających jedną, wspólną dla całej firmy bazę danych o klientach czy usługach. Jest on zintegrowany z innymi aplikacjami, gdzie są przechowywane ważne informacje finansowo-księgowo, produkcyjne, magazynowe itp.⁴⁾ Pewne jest, że CRM może pomóc w identyfikacji najbardziej wartościowych klientów i dzięki integracji wszystkich informacji o kliencie z działów marketingu, sprzedaży i innych źródeł umożliwić efektywne zarządzanie cyklem rozwoju klienta.

Wzrost dzięki zmianie zakresu prowadzonej działalności

Firmy, które dążą do zaspokojenia w pełni potrzeb swoich klientów, będą czasami zmuszone do prowadzenia działań, których wcześniej nie podejmowały. Część z nich może być zmuszona do rozszerzenia swojej działalności np. przez rozprowadzanie produktów innych firm lub przez współpracę z firmami o silnych relacjach ze swoimi klientami, które rozprowadzają produkty tej firmy. Część firm może zostać zmuszona do zmiany swojej orientacji związanej z tworzeniem relacji już nie wobec indywidualnych klientów, lecz wobec innych firm, które staną się ich głównymi klientami lub partnerami współpracy. Oznacza to, że firmy będą musiały tworzyć nietypowe alianse i rozwijać partnerskie stosunki nawet ze swoimi konkurentami po to, aby lepiej i bardziej kompleksowo obsługiwać klientów⁵⁾.

Wybór i rezygnacja z nieatrakcyjnych klientów

Wdrażając tę zasadę, firmy dążą do realizacji nowego systemu zarządzania klientami, polegającego na wyselekcjonowaniu nabywców najbardziej preferowanych z punktu widzenia firmy i objęciu ich specjalnym programem rozwoju. Konieczne jest koncentrowanie się na klientach odpowiadających przyjętej stra-

tegi i jednocześnie rezygnowanie z klientów, którzy do niej już nie pasują. Przestaje bezwzględnie obowiązywać zasada, że im więcej klientów obsługuje dana firma, tym lepiej. Nie wszyscy klienci są równie ceni z punktu widzenia osiągniętej zyskowności. Badania pokazują, że np. w zakresie usług finansowych 50%, a czasami nawet 85% zysku pochodzi z operacji dokonywanych przez tzw. top nabywców, którzy stanowią jedynie 10–20% całej klienteli. Różni klienci zatem w różnym stopniu przyczyniać się mogą do kreowania wartości. Jeżeli firma będzie dostarczała wszystkim klientom podobną wartość, w rzeczywistości będzie zadowalać niewielką część swoich najcenniejszych klientów. Doprowadzi to do obniżenia zyskowności firmy, przez oferowanie zbyt dużych wartości najgorszym klientom. Ponadto nie ci klienci, którzy są najłatwiejsi do pozyskania i zadowolenia są warcu podjęcia wobec nich specjalnych działań. Tworząc długookresowe relacje nie należy również koncentrować się na klientach, którzy w krótkim czasie pozwalają zwiększyć obrót, nie na nich bowiem opiera się stabilny i długotrwały biznes. Realizując zatem podstawową zasadę – ogólnej dbałości o wszystkich klientów, firmy usługowe powinny koncentrować swoje działania szczególnie na tych klientach, którzy prawdopodobnie będą prowadzić z nią interesy przez długi czas.

Tworzenie łańcucha powiązań

Marketing partnerski określa związki powstające nie tylko pomiędzy sprzedawcą a klientem. Krąg powiązań, który zaczęto pod koniec lat 80. uznawać za istotny w osiąganiu przez firmę przewagi rynkowej, zaczął się powiększać. Obecnie firmy usługowe powinny rozwijać cały łańcuch relacji, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom rynku. Łańcuch ten obejmuje relacje zachodzące między różnymi elementami bliższego i dalszego otoczenia. Według M. Christophera, D. Ballantyne'a i A. Payne'a firmy powinny rozważyć prowadzenie marketingu partnerskiego na sześciu następujących rynkach:



Rys. 1. Łańcuch powiązań.

Źródło: I. Gordon, *Relationship...* op.cit., s. 254.

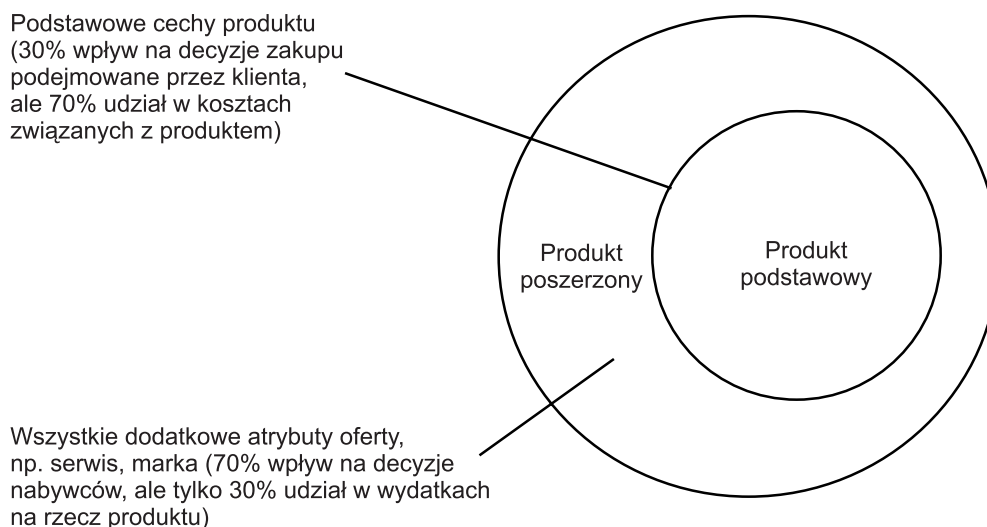
- **klentów** – podstawową ideą koncepcji marketingu partnerskiego jest bowiem kreowanie i utrzymanie długookresowych relacji, więzi z klientami, w celu dostarczenia nabywcom coraz większych korzyści i płynącej z nich satysfakcji. Tworzenie i utrzymanie długookresowych relacji z klientami skierowane jest na zatrzymanie klientów i pozyskanie ich lojalności;
- **dostawców** – trwała i sprawna współpraca z dostawcami może zadecydować o możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej przez zaoferowanie klientom korzystnych warunków cenowych, terminowości dostaw czy sprawnej obsługi;
- **klentów wewnętrznych** – obejmujących wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie, od których zależy poziom obsługi klientów i jakość oferowanych usług. Firma usługowa nie będzie w stanie stworzyć korzystnych relacji ze swoimi partnerami zewnętrznymi, jeśli wcześniej nie zadba odpowiednio o zadowolenie i stworzenie partnerskich relacji z pracownikami;
- **potencjalnych pracowników firmy** (tzw. rynek pracy) – chodzi tutaj o najważniejszy zasób firmy – wykształconego człowieka. Coraz większa konkurencja na rynku wymusza objęcie działaniami marketingowymi studentów i absolwentów wyższych uczelni;
- **wpływowych instytucji** – obejmujących sektor finansowy, urzędy i rząd, rynek administracji czy redakcje specjalistycznych czasopism. Współpraca z tymi rynkami może przybierać postać *lobbingu* lub zjednywania tych podmiotów dla wypracowanej przez firmę misji;
- **referencyjnych**⁶⁾ – w marketingu partnerskim szczególnie pożądane byłoby osiągnięcie takiego stanu, w którym klienci przejęliby na siebie część zadań marketingowych. W ten sposób doszłoby do wyłonienia się idei rynku referencji, który tworzyliby „advokaci firmy”, a więc najbardziej wierni klienci lub inne podmioty mogące udzielać referencji⁷⁾.

Bardziej szczegółową wersję łańcucha powiązań prezentuje Ian Gordon (rys. 1.).

Po dokładnym przyjrzeniu się zaprezentowanej wersji łańcucha powiązań należy zauważyć, iż wszystkie wymienione elementy można skupić wokół sześciu podstawowych rynków opracowanych przez A. Payne'a. Warto zaznaczyć, iż każdy z wymienionych rynków będzie miał różne potrzeby i każdy będzie chciał osiągnąć korzyści z tworzenia i oferowania wartości rozwijanych przez firmę ze swoimi finalnymi klientami.

Reinterpretacja konfiguracji elementów tworzących *marketing-mix* (4P)

Marketing partnerski tworzy się dzięki interakcjom i utrwalaniu się wielorakich relacji. Temu nadrzędnemu celowi podporządkowane zostaje instrumentarium marketingowe o zmienionym nieco charakterze. Obecnie produkty nie powstają już w tradycyjny sposób, kiedy to firma opracowywała koncepcję produktu, prowadziła samodzielnie ich badania i rozwijała je aż do momentu wycofania z rynku. W efekcie właściwie stosowanego marketingu partnerskiego następuje wspólne opracowywanie koncepcji produktu. Jego rozwój, testowanie i ulepszanie następuje w wyniku ciągłej współpracy i konsultacji firmy z najważniejszymi dla niej klientami. Produkt jest zatem początkiem procesu współpracy, w wyniku której powstaje wartość, którą klienci pragną uzyskać z każdego elementu *mixu* produktowego i towarzyszących mu usług. Produkt nie jest już tylko zbiorem korzyści, które firma dostarcza, gdyż sądzi, że tego potrzebuje klient. Na produkt składa się teraz zbiór indywidualnych korzyści, w doborze i opracowaniu których uczestniczyli klienci firmy. Ogólną koncepcję marketingu partnerskiego można wyrazić w następujący sposób – jest to przejście od filozofii: „powiedz nam,



Rys. 2. Wpływ wartości dodatkowej na decyzje zakupu produktu przez potencjalnego klienta

Źródło: M. CHRISTOPHER, A. PAYNE, D. BALLANTYNE, *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann, Oxford 1994, s. 61.

jaki kolor chcesz, a my Ci go damy”, do filozofii: „spróbujmy razem stwierdzić, jaki kolor najlepiej odpowiada Tobie i realizacji Twoich celów”⁸⁾.

Umiejętność dostarczenia klientowi maksymalnej wartości prowadzi do dyferencjacji oferty rynkowej przedsiębiorstwa, a ta z kolei jest kluczowym czynnikiem służącym zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Dyferencjację produktu uzyskuje się przez dodawanie wartości do oferty podstawowej. Proces ten obrazuje rysunek 2.

Przez dodawanie wartości do produktu podstawowego przedsiębiorstwa próbują zwiększyć zadowolenie nabywcy. Prowadzi to do umocnienia więzi między firmą a jej klientami oraz przyczynia się do wzrostu lojalności ze strony tych ostatnich⁹⁾.

Nieco inaczej jest również rozumiana w marketingu partnerskim strategia cenowa. Obecnie cena określa wartość relacyjną, czyli zależy od charakteru i głębokości relacji, w jakie weszli uczestnicy transakcji. Kiedy klienci precyzują, że produkt powinien posiadać konkretne cechy i że pewne usługi powinny być zaoferowane podczas i po procesie sprzedaży, chcą jednocześnie zapłacić za każdy element dostarczonej wartości oddzielnie. Produkt, który lepiej spełnia potrzeby klientów, jest dla nich bardziej wartościowy. Są oni gotowi zapłacić więcej za produkt ściśle odpowiadający ich potrzebom. Tak jak produkt staje się w marketingu partnerskim niezawodny dzięki bliskiej współpracy firmy z klientem, również cena powinna odzwierciedlać dokonany przez klienta wybór i stworzoną w ten sposób wartość.

Marketing partnerski daje również każdemu klientowi możliwość podjęcia decyzji o tym, jak, czy i z jaką częstotliwością chcą się komunikować z firmą. Masowa promocja obecnie wspiera jedynie działania mające na celu budowę zaufania do marki czy firmy. Nie wpływa natomiast bezpośrednio na decyzje zakupu¹⁰⁾. Sprzedaż osobista na przykład, z peryferyjnego elementu w *mixie* promocyjnym, staje się aktywnością o podstawowym znaczeniu, dzięki której poza oczywistymi zadaniami dystrybucyjnymi realizowane są funkcje marketingowe z badaniami marketingowymi włącznie¹¹⁾. Niezwykle istotna w procesie komunikacji stała się technologia, która umożliwia komunikację z klientem w miejscu i czasie przez niego preferowanym. Wykorzystując komputery, firma może nie tylko rozmawiać z obecnymi lub potencjalnymi klientami, lecz oni także mogą rozmawiać z firmą. Wykorzystując np. internet, bezpłatne połączenia telefoniczne, automaty informacyjne w miejscu sprzedaży czy karty inteligentne, firmy dają swoim klientom szeroki wachlarz możliwości komunikowania się, jak i pozyskują możliwość szybkiego przekazu informacji klientom zgodnie z ich indywidualnymi preferencjami.

Nieco inaczej rozumiana jest również działalność dystrybucyjna w marketingu partnerskim. Ten aspekt działalności marketingowej rozpatrywany jest z perspektywy klienta, który decyduje gdzie i kiedy zakupi produkty, które składają się na ofertę usługodawcy. Z tego punktu widzenia dystrybucja nie jest kanałem, którym produkty wędrują do klienta. Dystrybucja to proces, który umożliwia klientom wybrać gdzie, kiedy i od kogo pozyskają wartości, których potrzebują.

Wykorzystanie specjalistów do spraw zawiązywania partnerstwa, którzy mają za zadanie wspomóc firmę w budowaniu wartości i partnerstwa z innymi

Firma stosująca zasady marketingu partnerskiego stara się aktywnie zaangażować klienta w proces kreowania wartości. Niezbędne wydaje się utworzenie w firmie stanowiska menedżera ds. relacji. Jego zadaniem będzie słuzenie klientowi i utrzymywanie z nim współpracy po to, aby obie strony osiągnęły wartość, której poszukują. Będzie on również kierował wewnętrznym procesem przeglądu i tworzenia wartości z tymi osobami, które mają bezpośredni kontakt z klientem, tzw. *part-time marketers*. Osoby te zawsze, kiedy świadczą usługi, jednocześnie powinny aktywnie realizować funkcje marketingowe.

Podsumowując, należy stwierdzić, że stosowanie marketingu partnerskiego wymaga wprowadzenia zmian w strukturze organizacji, przesunięcia nacisku na pracowników bezpośrednio obsługujących klientów oraz przygotowania dokładniejszej informacji o kliencie przez stworzenie bazy komputerowej. Należy pamiętać ponadto, że istotny wpływ na jakość budowanego związku ma otwartość i zaufanie, jak również pogłębianie tej relacji dzięki przepływowi informacji od sprzedawcy do klienta. Firma pragnąca skłonić klienta do stworzenia partnerskich relacji musi wykazać się:

- kompetencją – nikt nie będzie wiązał się z niekompetentnym dostawcą,
- stabilnością finansową – klienci nie będą inwestować w długoterminowe relacje z firmą, która może zbankrutować w bliskiej przyszłości,
- wiedzą dotyczącą potrzeb klienta – aby najlepiej zaspokoić potrzeby klientów, należy dobrze ich poznać,
- gotowością do podejmowania ryzyka i dzielenia się informacją – dowodem może być wykonanie pierwszego kroku, tzn. wzięcie na siebie ryzyka w początkowej fazie relacji.

Jedno jest pewne – tendencja do realizowania marketingu partnerskiego, opartego na długotrwałych relacjach z klientami, jest konieczna i niepodważalna.

Edyta Rudawska, Adam Rudawski

PRZYPISY

- ¹⁾ I. GORDON, *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons, Canada 1998, s. 10.
- ²⁾ D. KONOWROCKA, *Kłopoty z definicją CRM*, „Computerworld Polska” 1999, nr 12.
- ³⁾ A. PIĘTARA, *Nie taki CRM straszny jak go malują*, „Manager” 2001, nr 3, s. 14.
- ⁴⁾ Zob. M. WARWAS, *CRM – o co tu chodzi?*, „Modern Marketing” 2000, nr 1, s. 31.
- ⁵⁾ I. GORDON, *Relationship...*, op.cit., s. 12.
- ⁶⁾ W literaturze przedmiotu można spotkać się również z nazwą rynku doradców, z ang. *referral markets*.
- ⁷⁾ K. ROGOZIŃSKI, *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 87.
- ⁸⁾ A. PAYNE, *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London 1995.
- ⁹⁾ A. KREJA, *Marketing partnerski – nowa filozofia działania firmy*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 12, s. 36.
- ¹⁰⁾ I. GORDON, *Relationship...*, op.cit., s. 14.
- ¹¹⁾ K. ROGOZIŃSKI, *Nowy...*, op.cit., s. 43.

W dniach 7–8 września 2002 r. odbyła się trzecia, coroczna konferencja naukowa zatytułowana „**Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania**”. Została ona zorganizowana przez **Katedrę Ekonomiki i Rachunkowości Przedsiębiorstwa Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku oraz Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego**. Tegoroczne obrady konferencyjne koncentrowały się wokół strategii kształtowania wartości przedsiębiorstwa, dywidendy i wyceny przedsiębiorstwa oraz decyzji inwestycyjnych i rachunkowości przedsiębiorstwa.

Uczestnikami konferencji byli przedstawiciele świata nauki polskiej i praktycy biznesu. Wśród zaproszonych gości wyróżnić należy postać wielce zasłużonego dla nauki polskiej i rozwoju ekonomiki przedsiębiorstwa – Profesora zw. dr. hab. Bera Hausa. Swych przedstawiciele mieli m.in. takie ośrodki naukowe, jak: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Szczeciński, Akademia Ekonomiczna z Wrocławia, Akademia Górniczo-Hutnicza z Krakowa, Politechnika Częstochowska, Uniwersytet Łódzki, a także Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku. Ze strony płockiego środowiska biznesowego aktywny udział w konferencji wzięli przedstawiciele Telekomunikacji Polskiej SA, Komunikacji Miejskiej Płock Sp. z o.o., STANGPOL Sp. z o.o. Przedsiębiorstwa te mają już znaczące osiągnięcia w dziedzinie kreowania strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Podstawę dyskusji stworzyły opublikowane w formie monografii 23 artykuły naukowe pod red. naukową prof. zw. dr. hab. Jana Duraja pt. *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Płock–Łódź 2002, stron 460.

Prezentowane w opracowaniu i podnoszone w dyskusji problemy stanowią złożony kompleks zagadnień o dużej wartości teoretycznej i metodologicznej oraz wysokiej ich przystawalności do potrzeb praktyki zarządzania. Wiele z nich zostało podjętych po raz pierwszy oraz na nowo i w nowych warunkach działania przedsiębiorstw. Inne zaś stanowią kontynuację rozpoczętych przez autorów wieloletnich badań. Tak więc, samą tegoroczną publikację oraz owocną i bardzo bogatą co do treści i metod badań teoretyczno-praktycznych dyskusję uznać można za niekwestionowaną wartość dodaną do rozwoju teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.

W ramach pierwszej sesji obrad konferencyjnych, poświęconej **strategii kształtowania wartości przedsiębiorstwa**, prezentowane opracowania oraz wnioski wyprowadzone z dyskusji pozwalają podkreślić, że system wartości kształtowany przez menedżerów i właścicieli przedsiębiorstwa ulega ciągłym modyfikacjom wraz ze zmieniającymi się warunkami otoczenia, w jakim przychodzi im działać. Zorientowanie systemu zarządzania na wzrost wartości przedsiębiorstwa tworzy potrzebę odpowiedzialnego, długookresowego kształtowania stosunków przedsiębiorstwa z jego interesariuszami. Różnicowany i zmienny charakter relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami wymaga zorientowania systemu zarządzania na maksymalizację wartości dla klienta oraz zwiększenia roli i znaczenia podmiotowości w formułowaniu długookresowych warunków wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Pogląd ten odnosi się także w stosunku do

wzrastającego znaczenia nowej roli, jaką zaczyna pełnić przedsiębiorstwo komunalne. Zmiany dokonujące się w obszarze tego rodzaju przedsiębiorstw spowodowane procesem globalizacji i komercjalizacji tworzą zarówno szanse ich rozwoju, jak i wiążące się z nimi zagrożenia. Powstawanie nowych teorii struktury kapitału podnosi rangę zagadnień związanych ze świadomym kształtowaniem przez przedsiębiorstwa odpowiedniej struktury finansowania majątku. Powyższe zmiany zmuszają także do nowego spojrzenia na upadłość firm i występujące w nich trudności finansowe przekładające się pośrednio lub bezpośrednio na wartość przedsiębiorstwa. Bankrutujące przedsiębiorstwa stanowią przedmiot zainteresowania potencjalnych nabywców, zaś problem wyceny przedsiębiorstwa z trudnościami finansowymi, przy których tradycyjne metody wyceny nie mogą być stosowane, staje się jak najbardziej aktualny i obliuguje do poszukiwania i stosowania nowych metod wyceny.

Drugą sesję obrad konferencyjnych, zatytułowaną: „**Dywidenda i wycena a wartość przedsiębiorstwa**”, zdominowały problemy właściwej formy nadzoru właścicielskiego, który jest postrzegany jako jeden z istotnych czynników określających strategię tworzenia i podziału zysku przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, iż prowadzenie przez spółki giełdowe klarownej polityki dywidend jest już w Polsce dostrzegane przez inwestorów i wywiera wpływ na ceny akcji; wysunięta została również teza, iż cena rynkowa akcji banków objętych procesem konsolidacji znacząco pozytywnie reaguje na taką sytuację. Jednakże, jak wskazano w dyskusji, konsolidacja w większości przypadków w dłuższym czasie nie przynosi zamierzonego rezultatu. Rozważania nad praktyką polityki dywidendy potwierdzają wniosek o przemyślanej i zarazem konsekwentnej polityce wypłat dywidend prowadzonej przez banki dla pomnażania wartości kapitału właścicieli. Dotyczy to głównie banków, w których dominującym akcjonariuszem jest inwestor zagraniczny, obecny od wielu lat na światowym rynku kapitałowym.

Ciekawym wątkiem rozważań konferencyjnych stanowiła problematyka wykorzystania Programów Ramowych umożliwiających korzystanie z pomocy finansowej i merytorycznej przez podmioty badawcze, ośrodki akademickie i przedsiębiorstwa w perspektywie akcesji unijnej.

Coraz szybszy rozwój internetu oraz przedsiębiorstw oferujących usługi internetowe stwarza nowe wyzwania w obszarze wyceny tych przedsiębiorstw. Za unikalnością wyceny spółek internetowych przemawia fakt, że firmy te osiągnęły niespotykany przyrost wartości i klientów w krótkim czasie, gdy przedsiębiorstwa tradycyjne potrzebowały na taki wzrost kapitalizacji rynkowej pracować przez dziesięciolecia.

Ryzyko, złożoność działania oraz niepewność rynku tworzą typową charakterystykę współczesnego rynku. Nowe narzędzie zapewniające przedsiębiorstwu elastyczność działania, jakim jest opcja wzrostu, umożliwia zabezpieczenie się przedsiębiorstwa w trakcie inwestycji i minimalizuje możliwość poniesienia straty w przypadku niskiej efektywności rynku, na którym przedsiębiorstwo realizuje daną inwestycję. Zatem analizę i wycenę opcji wzrostu należy uznać za bardzo przydatne narzędzie rozszerzania wyceny wartości przedsiębiorstwa.



Poruszone zostały również zagadnienia dotyczące najczęściej spotykanych trudności w zakresie kwalifikowania aktywów podlegających wycenie oraz określenia charakteru źródeł finansowania działalności wycenianego podmiotu z punktu widzenia właścicieli zasobów.

Trzecia sesja poświęcona została **problemom rachunkowości i decyzjom inwestycyjnym**. W dyskusji na temat modelu rachunkowości podnoszono istotną rolę *stakeholders* jako najważniejszych użytkowników sprawozdań finansowych, których interesy są chronione przez odpowiednie regulacje prawne. Ta kwestia odnosi się także do polskich warunków działania przedsiębiorstw, w których istnieje potrzeba dalszych zmian w zakresie regulacji prawnych niezbędnych do pełniejszego dostosowania polskich rozstrzygnięć legislacyjnych do uregulowań międzynarodowych.

Rosnąca rola i znaczenie gospodarowania kapitałem własnym zwraca coraz częściej uwagę nie tylko

zarządzających przedsiębiorstwem, ale również interesariuszy, którzy w coraz większym stopniu zainteresowani są racjonalnym jego zarządzaniem. Problemy inwestowania w należności oraz utrzymywania odpowiedniej płynności finansowej przedsiębiorstw i zarządzania procesami zaczynają w praktyce zarządzania odgrywać coraz większą rolę w kreowaniu strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Tegoroczne obrady konferencyjne uwidoczniły także bardzo wysoką aktywność naukową młodszych pracowników nauki, którzy przygotowali ambitne referaty i wzięli udział w dyskusji, tworząc solidne podstawy przekonań o posiadaniu przez nich dużego potencjału intelektualnego i badawczego.

Maciej Syska

Katedra Ekonomiki

Przedsiębiorstwa i Rachunkowości
Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica
w Płocku



Katedra Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie zorganizowała ogólnopolską konferencję naukową pt. „**Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym**” w dniach 26–29 września 2002 roku w Szczawnicy. Celem tej konferencji było z jednej strony przedstawienie koncepcji i doświadczeń w dziedzinie organizacji i funkcjonowania systemów informacyjnych we współczesnych firmach i instytucjach sektora publicznego, z drugiej – dokonanie przeglądu w zakresie metodologii badań nad szeroko pojętą informacją oraz jej różnymi kontekstami.

Wybór tematu konferencji został podyktowany zarówno potrzebami polskich przedsiębiorstw, wynikającymi z transformacji systemu centralnie sterowanego na model gospodarki rynkowej, jak i poszukiwaniem nowych rozwiązań w sferze wspomagania informacyjnego poszczególnych rodzajów działalności firmy oraz kierunków usprawnienia komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i zewnętrznej. Ten zakres tematyczny jest uzasadniony dynamiką zmian w metodologii zarządzania, formułach programowania i planowania działalności oraz potrzebą doskonalenia szczególnych instrumentów analityczno-decyzyjnych w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi.

Jednym z wyróżników współczesnego życia gospodarczego jest wszechobecność infrastruktury informacyjnej. W coraz większym stopniu kształtuje ona relacje wewnątrz- i międzyorganizacyjne, tworząc nowy wymiar zarówno w działalności przedsiębiorstwa, jak i zmieniając sposoby kooperacji, metody pracy indywidualnej, zakres komunikacji społecznej, a także wpływa na zachowania ludzkie. Powstała generacja społeczeństwa informacyjnego, a więc świata, gdzie komputery i media elektroniczne mają zastosowanie we wszystkich sferach życia społecznego. Społeczeństwo informacyjne charakteryzuje się również przewagą zawodów intelektualnych nad rolniczymi i przemysłowymi i powszechnym dostępem do technik informacyjnych. Wiedza i informacja stają się źródłem strategii działania firm i przemian społeczeństwa.

W praktyce gospodarczej specyfika systemów informacyjnych jest zdeterminowana głównie przez następujące funkcje cząstkowe: monitoring procesów podstawowych i pomocniczych, wspomaganie decyzji w działalności operacyjnej, sterowanie procesami tech-

niki informacyjnej, nadzór informatyczny. Natomiast rozwój systemów informacyjnych postępuje w kierunku rozszerzenia zakresu dostarczanych użytkownikowi informacji oraz wzbogacania możliwości analitycznych spełnianych funkcji. W pierwszym przypadku chodzi o dywersyfikację systemów podstawowych (inżynierskich, ewidencyjnych, sprawozdawczych, GUS-owskich) i menedżerskich o kolejne moduły tematyczne, np. informacji marketingowej, finansowej, podatkowej, giełdowej. Moduły te są zbiorami informacji, merytorycznie opracowanymi na potrzeby konkretnych użytkowników: kierownictwa jednostek administracyjnych i produkcyjnych. W drugim przypadku rozwój systemów informacyjnych wyznaczają ich nowe funkcje, leżące w zakresie diagnostyki organizacyjnej i ekonomicznej, modelowania, projektowania, a zwłaszcza możliwości przeprowadzenia analizy decyzyjnej oraz generowania decyzji.

Procesy informacyjne są już formalnie wyodrębnioną dziedziną działalności przedsiębiorstwa i podlegają specjalizacji. Z jednej strony następuje specjalizacja przedmiotowa (merytoryczna), odniesiona do różnego rodzaju tematyki ekonomicznej, techniczno-produkcyjnej, z drugiej zaś specjalizacja służb informatycznych (m.in. projektowanie systemów, programowanie, eksploatacja).

Zakres tematyczny konferencji obejmował koncepcje metodyczne oraz praktyczne rozwiązania ukierunkowane na wzrost efektywności systemów i procesów informacyjnych. W ramach konferencji miały miejsca dwie sesje plenarne: jedna w pierwszym dniu konferencji pt. „Problemy informacji we współczesnej firmie”, druga podsumowująca konferencję oraz piętnaście sesji tematycznych, poświęconych następującym zagadnieniom:

- Procesy uczenia się w organizacji
- Komunikacja interpersonalna w przedsiębiorstwie
- Systemy informacji menedżerskiej
- Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa
- Informacyjny wymiar zarządzania zmianami organizacyjnymi
- Systemy informacji marketingowej
- Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w firmie
- Problemy wdrażania systemów informatycznych

- Zastosowania systemów informacyjnych
- Zmiany w funkcjonowaniu organizacji w społeczeństwie informacyjnym
- Komunikacja w procesach transformacji przedsiębiorstw
- Informacja w systemach controllingu
- Informacyjny wymiar procesów gospodarczych
- Komunikacja w doskonaleniu organizacji przedsiębiorstw
- Marketing i handel elektroniczny.

Powyższe problemy metodologiczne zostały omówione w materiałach konferencyjnych. Autorzy starali się ukazać złożoność i wielowątkowość problematyki zarządzania w społeczeństwie informacyjnym.

Na postawie przeglądu obecnego stanu badań i doświadczeń, zadaniem konferencji było również określenie perspektyw rozwojowych funkcji informacyjnej, reprezentowanej przez teorię i zastosowania. Rozwój ten będzie ukierunkowany ściśle integracją badań organizatorskich, inżynierskich, ekonomicznych i społecznych, stanowiących podstawę do opracowania szerokiego, wieloaspektowego podejścia w doskonaleniu systemów informacyjnych firmy.

Obrady w sesjach tematycznych obejmowały 10–15-minutowe prezentacje referatów. Wystąpiło osiemdziesięciu pięciu prelegentów ze wszystkich ważniejszych ośrodków akademickich w kraju. Chęć udziału w konferencji zgłosiło sto pięć osób. Prelegenci i dyskutanci zastanawiali się, jaki jest stan osiągnięć

w zakresie omawianej problematyki, jakie będą konsekwencje zastosowań systemów informacyjnych w przedsiębiorstwie. Zgodnie uznano, że nowoczesne technologie informacyjne zasadniczo zmieniają sposób zarządzania firmą, organizację poszczególnych funkcji i procesów, codzienną pracę i kontakty przedsiębiorstwa z otoczeniem. W trakcie dyskusji poruszono także problematykę rozwoju algorytmizacji i informatyzacji (komputeryzacji) procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Prezentowana dyskusja w trakcie sesji tematycznych była wielowątkowa, po części nawiązywała do klasycznych koncepcji zarządzania, przede wszystkim jednak dotyczyła kierunków doskonalenia systemów informacyjnych.

Należy podkreślić, iż konferencja naukowa zorganizowana przez Katedrę Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie w pełni spełniła swoje zadanie w zakresie określenia tendencji rozwojowych zarządzania w społeczeństwie informacyjnym. Była platformą wymiany doświadczeń i propozycji rozwiązań praktycznych doskonalenia systemów informacyjnych zarządzania. Referaty z konferencji zostały opublikowane w formie recenzowanego wydawnictwa książkowego.

Adam Stabryła, Jan Beliczyński
Katedra Procesu Zarządzania
Akademii Ekonomicznej w Krakowie



Wydawnictwo Naukowe

NOVUM SP. Z O.O.

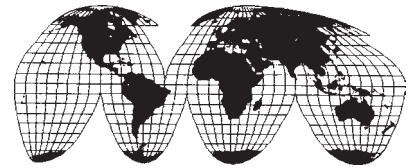
Oferuje:

- **Specjalistyczne usługi konsultacyjno-szkoleniowe w zakresie wdrożeń systemów zarządzania jakością zgodnych z DIN EN ISO 9001:2000**
- Specjalistyczne systemy informatyczne dla firm edukacyjnych (finansowo-księgowo, analityczne, biblioteczne, obsługa dziekanatu, w tym suplementy do dyplomów)
- Książki
- Podręczniki, zeszyty naukowe
- Periodyki naukowe

al. Kilińskiego 12
09-402 PŁOCK
tel. (0-24) 366 42 00
faks (0-24) 366 42 01

www.wnn.pl

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Lider tolerujący porażki

Richard Farson, Ralph Keyes,
The Failure-tolerant Leader,
„Harvard Business Review”
August 2002, s. 65–71.

Richard Farson jest współzałożycielem i prezesem The Western Behavioral Sciences Institute w La Jolla w Kalifornii. Jest także autorem książki *Zarządzanie absurdem: paradoksy przywództwa*. Ralph Keyes jest autorem następujących książek: *Zaryzykować: dlaczego podejmujemy ryzyko?* oraz *Odwaga pisania: jak pisarze przezwyciężają strach?* Poniższy artykuł stanowi część najnowszej książki obu autorów *Kto robi najwięcej błędów ten wygrywa: paradoks innowacji*.

Menedżerowie wiedzą, że porażka stanowi integralną część procesu innowacji. Ale w jaki sposób zachęcać pracowników do popełniania właściwych błędów?

„Najszybszą drogą do sukcesu jest zwiększenie odsetka porażek”. To stwierdzenie Thomasa Watsona z IBM ostatnio wzięli sobie do serca liczni szefowie, zdając sobie jednocześnie sprawę z czegoś, co od dawna było jasne dla innowatorów: porażka poprzedza wynalazek. W żadnym biznesie nie da się stworzyć ani przełomowego produktu ani procesu, jeśli nie zachęci się pracowników do eksperymentowania i podejmowania ryzyka.

Firmy usiłują wykorzystać popełniane błędy w procesie innowacji na różny sposób. Jedne prowadzą liczne eksperymenty na rynku,

wiedząc, że większość testów zwiększy być może kwotę kosztów firmy, ale niektóre doprowadzą do innowacyjnych rozwiązań. Inne rozwijają dwa lub więcej podobnych projektów, zatrudniając przy nich pracowników i celowo kierując wysiłki poszczególnych zespołów w różne strony. To podejście zwane zarządzaniem symultanicznym tworzy potencjał do wymiany idei i technik.

Problem polega jednak na tym, że o ile na poziomie organizacji można założyć porażki i błędy i wkalkulować je niejako w koszty działania, o tyle trudno jest je zaakceptować pojedynczemu pracownikowi. Ludzie boją się porażek, a niepowodzenia zniechęcają ich do dalszych wysiłków. Jak zatem zaszczerpić w nich przekonanie, że ich błędy są niezbędne firmie? Jak ich przekonać, że nie każdy chybiony produkt lub projekt oznacza ich osobistą porażkę, czy brak przydatności dla firmy?

Najważniejszym zadaniem liderów jest stworzenie takiej kultury organizacyjnej w firmie, która pozwoli pracownikom przezwyciężyć strach przed porażką i zachęci do inteligentnego podejmowania ryzyka, co z kolei doprowadzi firmę do wygenerowania innowacyjnych rozwiązań. Mądrzy liderzy nie tylko akceptują porażki, ale wręcz zachęcają do nich swoich podwładnych. Autorzy badali zachowania wielu liderów tolerujących porażki – w biznesie, nauce, sporcie – i znaleźli kilka żelaznych zasad, jakimi się oni kierowali.

Po pierwsze, starali się usunąć wszelkie społeczne i biurokratyczne bariery, które mogłyby ich odizolować od pracowników. Zawsze

angażowali się w działania swoich podwładnych.

Po drugie, powstrzymywali się zarówno od krytycyzmu, jak i pochwał, preferując nie oceniające, analityczne podejście w relacjach z pracownikami.

Po trzecie, nie ukrywali swoich błędów, ale mówili o nich otwarcie.

Po czwarte, starali się wykorzystać niezdrową konkurencję między pracownikami, tak charakterystyczną dla wielu organizacji.

Najważniejsze zaś, że liderzy ci zmuszali ludzi do odejścia od prostego i potocznego rozumienia słowa „porażka”. Wiedzieli bowiem, że jak długo porażka będzie antonimem, a nie dopełnieniem sukcesu, tak długo pracownik nie będzie w stanie podjąć ryzyka niezbędnego dla innowacji w firmie.

Poza sukces i porażkę

Oczywiście istnieją porażki, które są prawdziwymi porażkami. Niektóre błędy są zgubne dla organizacji. Ale zachęcanie do podejmowania ryzyka nie oznacza rezygnacji z nadzoru, kontroli jakości i respektowania podstawowych reguł obowiązujących w firmie. Wręcz przeciwnie, wymaga to od liderów większego zaangażowania i wzięcia na siebie większej odpowiedzialności za to, co się dzieje w organizacji.

Niektóre błędy są wynikiem uczenia się i dochodzenia do optymalnych rozwiązań, inne wynikają ze zwykłych zaniedbań. Baczne przyglądanie się działaniom pracowników i analizowanie przyczyn tego, co zachodzi w firmie pozwala odróżnić wydarzenia pożądane od niepożądanych. Podstawowe pyta-

nia, które umożliwiają zidentyfikowanie charakteru porażki są następujące:

- Czy projekt został opracowany sumiennie, czy też niedbale zorganizowany?
- Czy można było uniknąć porażki przy większej liczbie badań i konsultacji?
- Czy projekt był wynikiem współpracy, czy zaangażowani w niego pracownicy informowali innych o postępach, czy starali się zainteresować projektem resztę kolegów?
- Czy projekt rzeczywiście był realizowany zgodnie z wyznaczonym celem, czy też odzwierciedlał interesy osobiste poszczególnych osób lub grup?
- Czy kalkulacje ryzyka, kosztów i czasu były określone uczciwie i rozsądnie?
- Czy te same błędy powtarzają się częściej?

Rozróżnienie porażki, którą należałoby tolerować, od tej, która prowadzi organizację do zguby, jest o tyle ważne, że umożliwia menedżerom stworzenie środowiska przyjaznego innowacji i kreatywności. Poza tym pozwala w sposób nie osadzający promować produktywne błędy, będące wynikiem procesu uczenia się.

Podobnie jak porażka, tak i sukces nie zawsze może być oceniany jednakowo. Sukces będący wynikiem szczęśliwych okoliczności nie jest równy sukcesowi wynikającemu z podjętych wysiłków i konsekwentnej realizacji celów. Tak jak i w przypadku porażki, warto zadać sobie podstawowe pytania:

- Ile w danym sukcesie jest przypadku, a ile ciężkiej pracy?
- Czy sukces przybliżył nas do celów, jakie sobie stawiamy?
- Czy służy on naszym klientom?

Niektórzy z menedżerów mogą obruszać się na takie podejście i zadawać sobie pytania w rodzaju: czy dopuszczalne jest traktowanie w taki sam sposób sukcesu i porażki? Czy nie powinno się nagradzać sukcesu? Czy nawet, jeśli nie udziela się reprimendy pracownikowi, który popełnił błąd, to nie należałoby chociaż zwrócić mu uwagi, wskazać, co powinno być zrobione inaczej? Autorzy jednak konsekwentnie optują za postawą tolerancji wobec porażek.

Bądź zaangażowany

Najlepsi menedżerowie radzą sobie jednakowo dobrze w sytuacji zwycięstw i porażek. Zamiast gonić za sukcesem, starają się raczej skoncentrować na zwiększaniu kapitału intelektualnego w firmie: doświadczenia, wiedzy i kreatywności. W jaki sposób? Poprzez własne zaangażowanie. Menedżerowie ci wyraźnie interesują się projektami swoich podwładnych. Wychodzą poza zwykłe ocenianie pracowników, a starają się zrozumieć ich pracę i odkrywać jej znaczenie dla pojedynczych osób. Często widzą pracę swoich podwładnych w szerszym kontekście, dyskutując cele projektu nie zapominając o jego roli dla rozwoju organizacji jako całości.

Cały proces realizacji projektu jest dla liderów tolerujących porażki bardziej współpracą z podwładnymi niż nadzorem. Liderzy ci bardzo często zadają swoim pracownikom pytania w rodzaju: co nowego z projektem? Jakie problemy cię dręczą? Jakie powinny być następne kroki w ramach realizowanego przez ciebie projektu?

Innymi słowy, rozmowy z pracownikami mają na celu bardziej przedyskutowanie tego, czego można się nauczyć z projektu niż tego, czy projekt jest sukcesem czy porażką? Jednocześnie ocena liczy się mniej, niż próba określenia kierunków rozwoju i działania firmy.

Nie chwal, analizuj

Nowe pomysły mają większą szansę zaistnieć w środowisku, w którym menedżerowie mniej utożsamiają proces innowacji w firmie z ewaluacją, a bardziej z interpretacją pracy swoich podwładnych. Stąd też nowe spojrzenie na pochwały i kary rozdzielane przez zwierzchników.

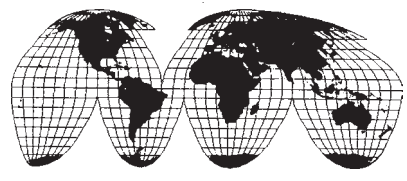
Podejście proponowane przez autorów artykułu może budzić zdziwienie, bo oznacza ograniczenie pochwał dla pracowników. Tymczasem okazuje się, że psychologowie, którzy badali wpływ pochwał na efekty pracy, kwestionują jej wartość. Podobnie jak krytycyzm, mogą one demotywować ludzi: często czują się oni manipulo-

wani, a pochwały utożsamiają z pochlebstwami.

Badania wykazały, że dzieci tracą zainteresowanie zabawą (grą), jeśli tylko zostają pochwalone lub nagrodzone. Studenci częściej chwaleni mniej przykładają się do pracy. Dlatego też bardzo często nauczyciele wybierają inną drogę oceny niż pochwała lub nagana. Starają się raczej zadawać pytania, okazywać zainteresowanie, dyskutować problem, szybko odpowiadać na wątpliwości, ale unikają komplementów.

Podobnie jak płaca, tak i pochwała jest traktowana jako jeden z tzw. czynników higieny (według teorii Herzberga). Wynika to z prostej zależności. Pracownicy przyzwyczajają się do niej i traktują jak coś, co im się należy, nie spełnia więc ona roli prawdziwego motywatora. Z drugiej strony, gdy nagle jej zabraknie, wpływa to znacznie na brak satysfakcji z pracy. Dlatego też menedżerowie często chwyląc swych podwładnych nie mogą nagle zrezygnować z pochwał, bo pracownicy już się do nich przyzwyczaili.

Podstawowym problemem, jaki sprawia menedżerom podejście proponowane przez autorów artykułu, jest czas, jaki trzeba poświęcić pracownikom. Okazywanie zainteresowania realizowanymi projektami nie może ograniczyć się do kilku minut zdawkowej rozmowy. Wymaga natomiast zmniejszenia dystansu między przełożonym a podwładnym, a to jest często odczytywane jako zagrożenie dla autorytetu i pozycji menedżera. Co więcej, im bardziej zażyłe są relacje między liderem a pracownikiem, tym trudniej udzielić reprimendy. Dlatego też podejście tolerancji wobec porażek wymaga starannego zrównoważenia bliskości relacji i utrzymania autorytetu.



Współpracuj

S tworzenie kultury, w której ludzie będą akceptowali możliwość porażki, wymaga odejścia od tradycyjnego podejścia do konkurencji i współpracy w firmie. Przekonanie, że osiągnięcie jest większe, kiedy zmierza się po trupach do celu, rozpychając się łokciami, szybko utrwała się w świadomości pracowników. Ale jeśli liczy się tylko osobisty sukces, a ten wymaga porażki innych, nie ma szans na innowacje w organizacji.

Kultura konkurencji wzmaga chęć osiągnięcia sukcesu kosztem innych, za wszelką cenę, pozbawia pracowników wrażliwości na problemy firmy. Co więcej, informacja zaczyna być traktowana jak zasób limitowany, w dużej mierze decydujący o pozycji pojedynczych pracowników. A to powoduje, że ludzie filtrują informacje i dzielą się nimi bardzo niechętnie. Konsekwencją są straty firmy. I tak na przykład, gdyby jeden z pracowników 3M ukrył informację o nieudanej podklejce, prawdopodobnie nigdy nie powstałyby żółte karteczki Post-it.

Nagroda za konkurowanie wewnątrz firmy może mieć dla niej fatalne skutki. Weźmy za przykład dużą firmę usługową. Załóżmy, że filie, które osiągną największy poziom sprzedaży, zostaną nagrodzone. Mamy zatem kilku zwycięzców i wielu przegranych. Wygrana staje się swego rodzaju fetyszem dla pracowników. W konsekwencji strzegą oni zazdrośnie informacji

zamiast dzielić się nimi z innymi. Niektórzy zaczynają manipulować liczbami po to, aby wygrać. Zamiast więc prowadzić do sukcesu firmy, stosowanie takiego sposobu motywowania tworzy atmosferę konkurencji, blokuje kreatywność, otwartość i uczciwość.

Liderzy tolerujący porażki zachęcają do współpracy między swoimi podwładnymi, rozumiejąc, że jest to jedyna droga do innowacji. Kultura oparta na konkurencji wewnątrz firmy może być szczególnie trudna do zaakceptowania przez nowo zatrudnionych, osoby nieśmiałe, introwertyczne, kobiety.

Bariery te pomagają przezwyciężyć zastosowanie różnych technologii komunikacyjnych (*e-maile*, *chaty*, systemy konferencji, głosowania, wspólne przygotowywanie dokumentów etc.).

Daj zielone światło

J ednym ze sposobów budowania kultury współpracy jest tworzenie tzw. zespołów innowacyjnych, które pilnie śledzą sugestie innych pracowników. W Royal Dutch/Shell grupy takie otrzymują pomysły od kolegów przez *e-maile*. Oceniają je następnie w trakcie cotygodniowych spotkań. W ten sposób zespół ocenił około 320 propozycji w ciągu dwóch pierwszych lat działania. Ważne było, że oceniano nie tylko pomysły w rodzaju co zrobić by osiągnąć sukces?, ale także czego nie robić?

Liderzy tolerujący porażki wychodzą z założenia, że dobry pomysł jest dobrym pomysłem, niezależnie, od kogo pochodzi. Menedżerowie powinni więc wysłuchać każdej propozycji i dodać swoje sugestie tak, aby stworzyć nową wartość.

Najważniejszą rzeczą w pracy grup opisanych powyżej jest zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa oraz zredukowanie do minimum presji osiągnięcia sukcesów. To staje się podstawą zaufania i otwartości w wymianie poglądów i opinii.



Liderzy tolerujący porażki wysyłają jasny komunikat do swoich pracowników, że konstruktywne błędy, będące konsekwencją procesu uczenia się, są nie tylko akceptowalne, ale niezwykle cenne. Pracownicy czują wtedy, że:

- dano im zielone światło, aby poszukiwali nowych rozwiązań korzystnych dla ich firmy,
- nie muszą myśleć o organizacji i swojej pracy w kategoriach (tradycyjnie rozumianych) sukcesu i porażki, ale raczej – uczenia się i doświadczenia.

A to staje się kluczem do zbudowania organizacji innowacyjnej, oferującej nowe produkty i procesy, wykorzystującej błędy jako narzędzie edukacyjne i drogowskaz na drodze do sukcesu.

Opr. dr Grażyna Aniszewska

KRONIKA TNOiK

Zarząd Oddziału Warszawskiego TNOiK Uchwałą nr 11 z dnia 23 września 2002 r. **ogłasza konkurs na najlepsze prace magisterskie z dziedziny organizacji i zarządzania, napisane i obronione na uczelniach, w których funkcjonuje koło członkowskie Oddziału Warszawskiego TNOiK.**

Termin składania prac na konkurs upływa z dniem 30 września 2003 r.

Wysokość nagród zależna będzie od poziomu prac.

Regulamin konkursu wyłożony jest do wglądu w Biurze Zarządu Oddziału przy ul. Siedmiogrodzkiej 3A w Warszawie (poniedziałki i środy w godz. 11.00–14.00), kontakt telefoniczny tel. 826 32 24 w. 110 lub 0 602 589 025.

Wszelkie informacje w sprawie konkursu udziela dyrektor BZO, mgr inż. Wiesław Krepowicz.

Prezes Zarządu OW TNOiK
Prof. dr hab. Stanisław Marciniak