

- Ile można stracić – rozmowa z prof. dr. hab. inż. MICHAŁEM KLEIBEREM, ministrem nauki, przewodniczącym Komitetu Badań Naukowych 3

- W sprawie uczelni niepaństwowych – Henryk Sadownik 8
- Kartografia biznesu wirtualnego – Kazimierz Perechuda 10
- Zarządzanie materialnym dziedzictwem kulturowym – Piotr Gryglewski, Dariusz Trzmielak 15
- Dywersyfikacja działalności banków w Polsce – Barbara Kaleta 19
- Wyniki badań wpływu fuzji i przejęć na wartość dla akcjonariuszy – Piotr Wróbel 23

FINANSE

- Model matematyczny wyboru optymalnej strategii inwestycyjnej dla zmiennej stopy procentowej – Wojciech Gamrot 28
- Strategiczne zastosowania rachunku kosztów działań – Arkadiusz Januszewski 31

KONFERENCJE 35

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Nowy plan gry wobec grupy C – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty uległa zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2002 r. wynosi – 14,00 zł.

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

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 4 (747) 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 Olędzka – 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 Olędzka, prof. Janusz Pyka, Dariusz Teresiński

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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

Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julieta Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 862-32-24 wew. 110 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż. Artur Kot

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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 2002 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

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

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:
- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
 - b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnieść na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

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

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Ile można stracić

Rozmowa z prof. dr. hab. inż. **MICHAŁEM KLEIBEREM**, ministrem nauki, przewodniczącym Komitetu Badań Naukowych

Jak Pan ocenia efektywność wydawania publicznych pieniędzy na naukę w Polsce?

Niestety, nie udało nam się jeszcze zbliżyć do poziomu, w którym nauka zaczyna mieć poważny wpływ na konkurencyjność gospodarki – a jest to przecież jeden z głównych celów prowadzenia badań.

Podstawowym problemem polskiej nauki jest to, że nigdy jeszcze nie udało się jej osiągnąć przyzwoitego poziomu finansowania (chodzi mi, rzecz jasna, o okres po 89. roku, bo czasy wcześniejsze to zupełnie inna historia). Z doświadczenia bardzo wielu – bardzo różnych – krajów wynika jednoznacznie, że nauka zaczyna się opłacać w widoczny sposób, kiedy jej finansowanie przekracza pewien krytyczny poziom. Wprawdzie zawsze pozytywnie oddziałuje na gospodarkę, kulturę i społeczeństwo, ale mechanizmy i skutki tego oddziaływania mogą być trudne do zaobserwowania, natomiast po przekroczeniu „masy krytycznej” to się staje powszechnie widoczne i dodatkowo napędza zainteresowanie nauką oraz wyraźnie podnosi jej szeroko rozumianą efektywność. Polska nauka spełnia natomiast (na miarę naszych możliwości, a nie aspiracji) rolę poznawczą i edukacyjną, które cechuje daleko posunięta synergia.

Czy w kraju o niskim dochodzie narodowym można spodziewać się wybitnych osiągnięć naukowych?

Wybitne osiągnięcia to jedna sprawa, a poziom średni, to sprawa druga. Wielkie odkrycia i wynalazki są z definicji rzadkie, a ich powstawanie jest w dużej mierze kwestią przypadku. Natomiast średni poziom osiągnięć naukowych, który jest kwestią wykonania określonej ilości pracy (a w tle – wydania określonych kwot pieniędzy), kształtuje ogólną konkurencyjność gospodarki, która – nigdzie na świecie – nie składa się wyłącznie z laserów, stacji kosmicznych i dział elektronowych.

Polska ma niski – w stosunku do średniej unijnej – dochód narodowy, a jednocześnie w ramach tego dochodu ma znacznie niższy wskaźnik finansowania badań naukowych. Nam – wciąż jeszcze – udaje się ratować substancję, nie pogrążyć się, nie likwidować nauki polskiej. Ale sportowiec, na którego sponsor wydaje 100 dolarów, nie osiągnie takich wyników, jak sportowiec, na którego wydano 100 tysięcy dolarów – w nauce rzecz ma się podobnie. Nakłady na naukę w krajach, w których nauka jest rozpoznawal-

na jako czynnik wzrostu, są w relacji do PKB pięciokrotnie wyższe niż u nas.

Dzisiaj sukcesy naukowe odnosi się głównie w badaniach kosztownych, wymagających dużych interdyscyplinarnych zespołów. Polska też mogłaby odnosić sukcesy, bo wciąż jeszcze dysponujemy potencjałem ludzkim i technicznym na przyzwoitym poziomie, ale przy obecnym modelu finansowania tych efektów nie będzie.

Jaki model finansowania badań naukowych byłby dla Polski najlepszy?

Model 2:1, taki sam, jaki sprawdza się wszędzie na świecie. Dwa razy więcej pieniędzy inwestowanych w naukę z prywatnych źródeł niż przez budżet, przy nakładach budżetowych w wysokości 1% PKB. U nas niestety proporcje są odwrócone: 2/3 nakładów pochodzi z budżetu. Niestety, te 2/3 to jest niewiele więcej od 1/3 procenta PKB. Łatwo więc sobie policzyć, że środki prywatne powinny wzrosnąć dziesięciokrotnie – i to jest podstawowy problem polskiej nauki, bo nawet po osiągnięciu (kiedyś) właściwego poziomu finansowania z budżetu, nadal będziemy wydawali – jako państwo – trzy razy za mało.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę i z tego, że nie ma żadnej szansy na uruchomienie mechanizmów „ssania” ze strony gospodarki, jeśli państwo samo nie wnieśli odpowiednich środków oraz nie przeprowadzi zasadniczej reformy metod prowadzenia istotnej części działalności naukowej. Musi to być proces zrozumiały dla przedsiębiorców, a „sprzedaż” jego efektów musi się odbywać na zasadach obowiązujących na rynku. Uczeni sami tych zmian nie uruchomią. Musi pomóc im w tym państwo za pomocą właściwej polityki naukowej.

25 lat temu Finlandia, Irlandia, Grecja i Portugalia miały bardzo zbliżone poziomy rozwoju gospodarczego: 56%–58% średniej zachodnioeuropejskiej. Dziś Irlandia i Finlandia mają 110% średniej unijnej, a Grecja i Portugalia – 65%. Te dwa kraje właściwie zostały tam, gdzie były ćwierć wieku temu. Oczywiście w tym czasie znacząco wzrosła średnia, ale kto chciałby nadganiać zaległości w rozwoju, jakie ma Polska, ten ma jasną wskazówkę, jak to się robi. Rolnictwo czy budownictwo są ważne, ale prawdziwym kołem zamachowym współczesnego świata są badania naukowe i ich wdrożenia. Jedyną drogą do osiągnięcia wzrostu szybszego niż inne kraje jest zasadnicza zmiana filozofii w tej materii. Potrzebne jest np.

przeorientowanie procesu konstruowania budżetu tak, aby rozwój nauki i jej wykorzystywanie były autentycznymi priorytetami, a nie dziedziną, której finansowanie musi walczyć o pojedyncze miliony złotych z opieką społeczną, sanatoriami, dopłatami do leków itp. Nie tędy droga. Nauka nie wygra – w transmitowanej przez telewizję debacie parlamentarnej i w głowie przeciętnego wyborcy – z biedą, bezrobociem i ochroną zdrowia, ale bieda, bezrobocie i marny poziom opieki zdrowotnej, są między innymi skutkami niedofinansowania nauki.

I jeszcze jedna sprawa – czas. Rezultaty skokowej zmiany nastawienia do nauki i edukacji, jakie osiągnięto w Irlandii i Finlandii (a z krajów pozaeuropejskich należałoby wspomnieć jeszcze o Korei Płd., Izraelu czy Tajwanie), są fascynujące, ale musimy pamiętać, że wchodzimy dziś na znacznie trudniejszy „rynek”. Wymienione przeze mnie kraje już tam są. A niedługo tego typu podejście stanie się standardem we wszystkich państwach rozwiniętych, więc trzeba będzie się do niego dostosować nie dla jakichś dodatkowych korzyści, ale już tylko po to, żeby nie ponosić bardzo dotkliwych kosztów bycia poza głównym nurtem cywilizacyjnym.

Kiedyś zbudowano „tysiąc szkół na Tysiąclecie”, a dziś potrzeba nam tysięcy przedsiębiorstw, których podstawą funkcjonowania i oferty rynkowej będzie wiedza (niekoniecznie i nie tylko wiedza *stricte* naukowa!), a nie tradycyjne czynniki wzrostu gospodarczego.

W Polsce wciąż jeszcze nauka jest traktowana jako coś, wprawdzie sympatycznego i ważnego, ale niekoniecznego, jako dobro luksusowe, które, i owszem, warto mieć, ale może np. w lepszych czasach... Nauka jednak to nie wyłącznie honor, prestiż i duma narodowa – jak uważano kiedyś – tylko przede wszystkim interes. Być może najważniejszy, jaki mamy dziś do zrobienia.

A co na to minister finansów?

Debata na ten temat się zbliża. Ja się w każdym razie do niej solidnie przygotowuję. Decyzje podejmowane przez ministra finansów – i w ogóle decyzje polityczne, bo przecież to nie jest wyłączna domena jednego ministra, ale odpowiedzialność całego gabinetu – są dramatycznie trudne. Ale perspektywy są równe, a może jeszcze bardziej dramatyczne. Finlandia zaczęła swój bieg ku nowoczesności z poziomem bezrobocia 20%. My – dziś – mamy niewiele lepszy punkt startowy. A co będzie za kilka lat?

Jestem ostatnim człowiekiem, który proponowałby zabranie pieniędzy np. wymiarowi sprawiedliwości, policji czy ochronie zdrowia i przekazanie ich na rzecz nauki. Nie proponuję też jakiejś natychmiastowej rewolucji, tylko uważam, że potrzebna jest pilna debata polityczna na temat perspektyw rozwoju kraju. W jej efekcie powinno się ustalić długofalową strategię i metody jej realizacji, pamiętając wszakże o tym, co jest – także społecznie i politycznie – wykonalne.

Możliwe jest przecież, częściowe przynajmniej, finansowanie pewnych rozwiązań przyszłymi dochodami. Można wprowadzić rozwiązania podatkowe premiujące „naukochłonność”, analogicznie do obecnie wdrażanych rozwiązań, które mają poprawić zdolność generowania przez gospodarkę nowych miejsc pracy. Samo wprowadzenie szerokiej informatyzacji w resortach sprawiedliwości czy zdrowia pozwoliłoby osiągnąć tam z pewnością znaczny wzrost wydajności.

To wymaga inwestycji i nakładów, które trzeba ponieść już dziś.

To prawda, ale relatywnie niska efektywność np. administracji państwowej jest istotnym czynnikiem opóźniającym rozwój gospodarczy. Jeśli więc uruchomimy w tym miejscu mechanizm wzrostu – a i tak musimy to przecież kiedyś zrobić – to w efekcie będziemy mieli nieco więcej do podziału. A przynajmniej nie będziemy mieli do podziału coraz mniej.

Tak naprawdę nie chodzi mi o to, żeby np. jutro podjąć decyzję, że na naukę przeznaczamy trzy razy więcej pieniędzy z budżetu. Po pierwsze dlatego, że państwowe nakłady to i tak wciąż za mało, a po drugie, w dzisiejszym swoim kształcie nauka polska najprawdopodobniej nie potrafiłaby ich dobrze wykorzystać, bo i dzisiejszych środków nie potrafi wydawać w pełni efektywnie.

Jak temu zapobiec?

Musimy skonstruować mechanizmy rzetelnego rozliczania się z efektów pracy prowadzonej za publiczne pieniądze. Być może przed odpowiednią komisją parlamentarną powinni stawać rektorzy i dyrektorzy największych państwowych instytucji prowadzących badania i przedstawiać raporty z tego, jak realizują politykę naukową państwa, na którą otrzymali publiczne pieniądze.

Standardy światowe polegają na tym, że społeczeństwo otrzymuje pełną i rzetelną informację – w zrozumiałym dla laików języku – o tym, czym za publiczne pieniądze zajmowali się naukowcy. A u nas w dodatku popularyzacja nauki jest w stanie jeszcze gorszym niż sama nauka.

Bo Kurek i Kamiński zginęli w wypadku samochodowym 12 lat temu.

Ma pan rację. „Sonda” była zjawiskiem znacznie odbiegającym od średniej krajowej i gdyby istniała do dziś, i gdyby takich popularyzatorów było więcej (nie potrzeba tysięcy – wystarczyłoby stu), być może wiele spraw potoczyłoby się inaczej. Nie możemy oczekiwać od społeczeństwa, żeby wybierało posłów rozumiejących konieczność rozwoju nauki, skoro Polacy od pokoleń postrzegają naukę jako kosztowne cacko, nie jako coś, co poprawia ich życie.

Jakie jeszcze są wady obecnego systemu?

Powiem tylko o dwóch najważniejszych. Najliczniejszą grupą naukowców w Polsce są uczeni akademicy. Poziom płac w szkolnictwie wymusza wielozawodowość, a pogoń za dodatkowymi zajęciami jest zabójcza dla pracy naukowej. Podróżując z jednego końca Polski na drugi nie da się przecież prowadzić badań! Uczony, który spędza cały czas w laboratorium bywa uznawany za dziwaka bądź nieudacznika i dlatego takich uczonych jest coraz mniej. Jeśli natomiast zabronimy pracy w wielu ośrodkach i nie podniesiemy pensji, to naukowcy puciekają do biznesu.

Drugi problem to finansowanie dydaktyki kosztem badań naukowych. Jest to zjawisko zrozumiałe i nie do zwalczenia metodami administracyjnymi, bo uczelnie żyją ze studentów, więc jeśli odbierzemy im możliwość cichego dofinansowania dydaktyki, to jej poziom jeszcze się obniży, będzie mniej studentów i cały model się zawali.

A co z finansowaniem nauki przez biznes? Skoro nie ma znaczących polskich firm i polskich marek, to kto ma zamawiać opracowania u polskich naukowców – przecież nie Siemens, Motorola czy Mitsubishi; oni mają własne laboratoria, na które wydali miliardy dolarów.

Rozpoznawalne marki nie powstają wspólnie poza gospodarką opartą na wiedzy. Próba stworzenia światowej marki w sektorach tradycyjnej gospodarki kosztuje dziś niewyobrażalne pieniądze. A w dziedzinie nowych technologii można ją stworzyć w kilka lat. Ale tam się liczą pomysły i rozwiązania techniczne wynikające z badań naukowych. Na świecie jest mnóstwo firm prowadzonych przez uczonych, którzy komercyjnie wykorzystują swoje osiągnięcia, finansując dalsze badania z pieniędzy zarobionych na własnych wcześniejszych odkryciach i wynalazkach. W Polsce to się zdarza niestety bardzo rzadko.

Zmarnowane zostały u nas szanse wynikające z prywatyzacji. W negocjacjach z zagranicznymi inwestorami można było próbować wymuszać wprowadzenie „pakietów naukowych”, analogicznie do pakietów socjalnych. Dziś większości dobrodziejs w zapisanych w pakietach socjalnych i tak już nie ma: albo po zakończeniu okresu ochronnego właściciel zabrał się do ostrych i bolesnych porządków, albo firma dobrze sobie radzi i sama z siebie oferuje znacznie więcej niż kiedyś zapisano w pakiecie. Czesi i Węgrzy zdecydowali się natomiast stawiać tego typu warunki swoim partnerom. Oczywiście to nie jest uniwersalne lekarstwo, a wiele tych projektów badawczych zostało zamkniętych następnego dnia po terminie zapisanym w umowie, ale statystycznie ten model się sprawdził.

Pewną nadzieją jest offset w kontraktach zbrojeniowych. Ale to jest wciąż tylko nadzieja. Bo może się przecież skończyć tak, że koncerny, od których kupimy kiedyś samolot wielozadaniowy i uzbrojenie do

śmigłowców, wydadzą tego „drugiego dolara” nie na rozwiązanie *high-tech* lub ich poszukiwanie przy udziale polskich naukowców, tylko na zakupy – i owszem na polskim rynku – stali, miedzi, silników elektrycznych, transformatorów...

i skóór, i miodu.

To oczywiście lekkie przerysowanie, ale problem jest poważny. Inwestycje offsetowe w Polsce nie muszą w całości dotyczyć sektora zbrojeniowego. Mogą to być inne projekty – ale takie, w których inwestorzy spodziewają się zwrotu włożonych pieniędzy i przyszłych zysków, a umowa offsetowa musi być podpisana równocześnie z główną umową na dostawę sprzętu, więc trzeba przygotować bogatą i interesującą ofertę potencjalnych przedsięwzięć. Dodatkowy kłopot – techniczny wprawdzie, ale nie mniej przez to dotkliwy – to charakter negocjacji. Rozmawiamy na przykład z trzema potencjalnymi dostawcami samolotu i dla każdego musieliśmy przygotować osobny, kompletnie inny, zestaw propozycji offsetowych. Te oferty są niezwykle skomplikowane, a ich negocjowanie, z trzema partnerami jednocześnie, jest zadaniem wymagającym najwyższego kunsztu handlowego. Mam nadzieję, że nasi negocjatorzy dobrze sobie w tym poradzą. Mówimy tu przecież o miliardach dolarów. Nawet drobny ułamek tych kwot zainwestowany w polską naukę dałby bardzo wyraźny pozytywny skutek.

A jak nam się nie uda?

Polacy mają pewien defekt: nie wierzą w sukces. Wsiadając do dobrego samochodu, oglądając najnowocześniejsze modele telefonów komórkowych, czytając o innych nowinkach technicznych, myślę często z zazdrością: „ci faceci (Niemcy, Japończycy, Amerykanie, Finowie, Irlandczycy) to mają głowę!” Nie znam żadnego polskiego produktu, który wywoływałby tego typu reakcje na świecie. To się musi i może zmienić. Nie jesteśmy wcale gorsi, mniej europejscy, bardziej zaściankowi czy zamknięci od innych. Jesteśmy normalnym narodem, który – żeby się szybko rozwijać – potrzebuje jednak wiary w siebie. A udać musi się nam nie dlatego, że taki sukces mile polechce naszą dumę narodową, ale dlatego, że to jest bardzo istotny czynnik wzrostu gospodarczego, wyznaczającego nasze miejsce w Europie przyszłości. I mam tu na myśli oczywiście nie tylko efekty związane z offsetem, ale generalne przemodelowanie gospodarki w stronę nowoczesności.

Czy środowiska naukowe nie mogłyby wygenerować i przedłożyć społeczeństwu lub chociaż jego politycznym przedstawicielom propozycji rozwiązań w tej dziedzinie? Można przecież podejrzewać, że ludzie z tytułami profesorskimi są bardziej świadomi wyzwań i zagrożeń od przeciętnego obywatela.



Takie oczekiwanie jest w zasadzie racjonalne, ale moja znajomość środowisk naukowych każe zachowywać w tej mierze daleko posunięty sceptycyzm. Znakomici naukowcy są znakomici w swoich dziedzinach. Poza swoimi laboratoriami i salami wykładowymi są to zwyczajni ludzie. Na pewno mają znacznie mniej czasu na aktywność pozazawodową niż przeciętny obywatel. Stąd ich orientacja w sprawach „tego świata” bynajmniej nie musi być równa swobodzie, z jaką poruszają się w swoich – ważnych, ale zwykle odległych od potocznego doświadczenia i bardzo nieraz wąskich – specjalnościach.

Współczesna nauka jest oparta na specjalizacji, posuniętej do stopnia trudnego do wyobrażenia dla przeciętnego, nie związanego z nauką człowieka. Ta specjalizacja wymaga określonego podejścia i uczeni w tym akurat są dobrzy i bardzo dobrzy. Ale z tego samego powodu tworzenie koncepcji uniwersalnych i syntetyzowanie dziedzin od siebie odległych nie jest ich mocną stroną. To jest oczywiście cecha naukowców nie tylko polskich. Do tego dochodzi indywidualizm, który z trudem jest przełamany w pracy zespołowej – a dziś naukowcy z zasady muszą pracować w dużych zespołach. I jeszcze jedno: uczone, który nie jest przekonany, że to, co on robi, jest najważniejsze na świecie – to nie jest dobry uczone. Przy pracy tak intensywnej i wyczerpującej intelektualnie, a nieraz i fizycznie (chodzi o czas, nie o podnoszenie ciężarów), wszelki relatywizm i wszelkie wątpliwości byłyby zbyt demobilizujące.

Skonstruowanie projektu istotnych zmian w modelu prowadzenia badań naukowych w Polsce wymaga wysiłku ze strony środowisk wobec nauki zewnętrznych, a generalnie jest obowiązkiem państwa.

Czyli Pana Ministra.

Tak właśnie postrzegam swoje główne zadanie. Dziś jeszcze nie mogę mówić o szczegółach tej koncepcji, ale zasadnicze jej zrzęby są już dziś oczywiste. O modelu finansowania już mówiłem. Pieniądze na naukę muszą się znaleźć i trzeba do tego wspólnej pracy rządu, parlamentu i światłej części społeczeństwa.

Metody pracy polskich naukowców działających na rzecz zastosowań muszą ulec zmianie. Zamiast tysięcy rozproszonych projektów, potrzebne są duże programy naukowe, które będą miały jasno postawione cele i określone metody weryfikacji rezultatów. Żeby osiągać znaczące wyniki, taki zespół musi mieć odpowiednią masę krytyczną: ludzką i aparaturową.

I organizacyjną.

Jak najbardziej. Zarządzanie zespołem tak trudnych osobowości i indywidualności, z których niemal każda jest kluczowa dla powodzenia projektu – to jest zupełnie wyjątkowe zadanie menedżerskie. Wśród naukowców bardzo niewielu jest ludzi, którzy mieliby w tym zakresie odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Dodatkową trudnością jest finansowanie takie-

go projektu. W modelu stosowanym na Zachodzie konsorcjum składające się z dużej grupy uczonych „pod wodzą” naukowca-menedżera, finansuje swoją działalność z pieniędzy zarówno publicznych, jak i prywatnych, przy czym te ostatnie pochodzą nie tyle od prywatnych fundatorów, co od firm zainteresowanych wdrożeniem określonych rozwiązań. Wymaga to jednak żelaznej dyscypliny, dotrzymywania terminów, ponoszenia odpowiedzialności – i całego mnóstwa „niepotrzebnych i nieważnych szczegółów”, o których uczone często nie lubi słuchać, bo mu szkoda czasu – on ma przecież na głowie „ważniejsze” sprawy. Otóż te ważne sprawy mogą nagle znacznie stracić na ważności, jeśli jednostki naukowe zaczną w Polsce upadać lub zaczną być zamykane.

Moje pierwsze doświadczenia na Zachodzie, gdzie pełniłem rolę konsultanta przy licznych tego typu projektach, były dla mnie bardzo zaskakujące. Zapytano mnie np. o zasady *conflict resolution* w pewnym projekcie. Co to może znaczyć? Jakie konflikty miałyby być rozwiązywane? Tymczasem dziś jest to oczywiście dla każdego studenta pierwszego roku zarządzania. Jeśli wykonawców jest wielu, to trzeba dokładnie opisać w umowie konsorcjum metody radzenia sobie w sytuacji, gdy któryś z nich nie będzie mógł czy umiał zrealizować swoich zadań. A jak – nie daj Boże – umrze jeden z głównych wykonawców? Wielu naukowców żyje wciąż w błogiej nieświadomości tego typu problemów. A cała ta biurokracja i sprawozdawczość potrafi skonsumować wcale okazały kawałek budżetu – finansowego i czasowego. A u nas się zbyt często „zapomina” dostarczyć na czas kompletne sprawozdanie z wydania pieniędzy uzyskanych z grantu. A na dodatek sprawozdanie to powinno być napisane językiem zrozumiałym nie tylko dla paru specjalistów z danej dziedziny w skali całego globu.

Czy środowisko naukowe jest w stanie samodzielnie ustalić priorytety, które pozwoliłyby np. premierowi w porozumieniu z szefem KBN-u zdecydować, że pewnych działów nauki nie będziemy finansować z budżetu?

Obecny kształt KBN-u jako samorządowej organizacji naukowców pochodzi z czasów, w których inna konstrukcja była trudna do pomyślenia. Ten heroiczny okres – moim zdaniem – już się jednak skończył. Uczonych w KBN-ie nikt nie zastąpi, ale ich działania powinny się koncentrować na opiniowaniu projektów pod względem naukowym, natomiast decyzja, czy dany projekt mieści się w założeniach polityki naukowej państwa realizowanych przez Komitet – musi zapadać w strukturach pozanaukowych. To są decyzje polityczne. Trudne, bolesne i niewdzięczne.

Dziś moja rola jest o tyle komfortowa, że na bardzo liczne pytania o powody nieprzyznania lub przyznania zbyt małych pieniędzy na jakiś konkretny projekt odpowiadam, że demokratycznie wybrani przedstawiciele środowiska naukowego podjęli taką decyzję, a ja ją tylko podpisałem.

Na dłuższą metę to nie ma jednak sensu. Musi być ktoś, kto podejmuje decyzje, a potem tłumaczy się z nich publicznie i ponosi odpowiedzialność. Zresztą tylko ktoś taki może być poważnie potraktowany przez ministra finansów.

Czy polska nauka może zaoferować rozwiązania służące skokowemu rozwojowi choćby oświaty?

Szybko nie da się osiągnąć żadnych spektakularnych efektów. Poważnie myśląc o nowym, bardziej efektywnym modelu, musimy mieć przecież wysokiej klasy nauczycieli na wszystkich szczeblach nauczania. A to jest proces na lata.

Rzeczą do zrobienia stosunkowo szybko jest informatyzacja nauczania. Ja oczywiście doceniam wagę osobistych kontaktów i relacji mistrz – uczeń. Na poziomie uniwersyteckim tych kontaktów jednak dziś już prawie nie ma i nie z winy komputera, tylko dlatego, że mistrz nie ma dla ucznia czasu. Komputer może pomóc, oszczędzając czas nauczycielom (sprawdzanie prac kontrolnych, przygotowywanie wykładów w formie prezentacji, konsultacje *on-line* – to tylko najprostsze przykłady). Wieloetatowy, wędrowny naukowiec uczy dziś wędrownych studentów, którzy poznają życie tramwajowe, a nie akademickie, przemierzając wielkie miasta w drodze na kolejne zajęcia. Powinniśmy więc też aktywniej myśleć o tworzeniu kampusów uniwersyteckich.

Jest rzeczą stwierdzoną ponad wszelką wątpliwość, że obecnie stosowany (wszędzie na świecie, nie tylko u nas) sposób przekazywania wiedzy jest bardzo daleki od optymalnego. A więc istnieje tu wielkie pole do popisu dla naukowców. Państwo musi tylko sformułować zadania i zapewnić finansowanie – i tutaj nie możemy się oglądać na biznes, bo przedsiębiorcy mają pełne prawo oczekiwać od państwa dobrze wykształconych obywateli – i to w ramach istniejących obciążeń podatkowych.

Dostęp do informacji, łatwość zdobywania wiedzy, wyrównywanie szans – to wszystko są zalety informatyzacji. A do tego także źródło pokaźnych korzyści, bo przecież możliwość prowadzenia wykładów za pośrednictwem sieci nie dla kilkuset, ale kilkunastu tysięcy studentów można przeliczyć na pieniądze (zarobione – w modelu studiów komercyjnych, lub oszczędzone – w modelu finansowanym przez państwo). Dziś największe amerykańskie uczelnie udostępniają w sieci swoje zasoby edukacyjne – my też możemy z tego korzystać i w ten sam sposób upowszechnić nasze, niemałe w końcu osiągnięcia.

Ile na to wszystko trzeba mieć pieniędzy?

To jest oczywiście sedno sprawy. Od tego zaczęliśmy i na tym skończymy. O środkach krajowych już mówiłem. Są jeszcze źródła zagraniczne. Polska ma wszystkie obowiązki i uprawnienia związane z unijnymi środkami na wspieranie nauki. Niebezpieczeń-

stwo, że będziemy płatnikiem netto w tych programach na szczęście udało się zażegnać, ale nie jest to powód do specjalnej dumy, bo mieliśmy dotąd znaczne zniżki w opłatach. Jest wiele powodów, dla których nasz udział w obecnie realizowanym tzw. 5. Programie Ramowym Unii Europejskiej nie wypadł zbyt dobrze – chodzi głównie o to, że o możliwości naszego udziału dowiedzieliśmy się w praktyce na cztery tygodnie przed jego startem, a najlepsze „kąski” w ofercie zostały rozdysponowane w ciągu pierwszego półrocza, bo zawsze najwięcej konkursów na projekty badawcze ogłasza się na początku programu. Mam nadzieję, że w 6. programie damy sobie radę o wiele lepiej.

Inna możliwość to model odpisów podatkowych. Uważam, że wspieranie badań naukowych powinno być jednym z tytułów do takiego odpisu. Węgry i Australia wprowadziły zasadę, że firmy inwestujące w działalność naukową mogą zaliczyć jako koszty uzyskania przychodu nie 100%, ale 150% czy nawet 200% poniesionych nakładów. Z tym się niestety wiąże możliwość nadużyć, bo to stwarza pokusę nierzetelnego kwalifikowania wydatków, ale to znaczy tylko, że należy takie rozwiązanie przygotować odpowiednio precyzyjnie.

Trzeba wreszcie rozwiązać problem komercjalizacji wyników osiągniętych w działalności naukowej. Polityka ochrony własności intelektualnej, która to warunkuje, musi zostać dostosowana do współczesnych warunków. Prawo patentowe – z przyległościami – wymaga poważnego przemyślenia.

Tak naprawdę korzystnie sprzedawać efekty pracy naszych naukowców za granicą będziemy mogli dopiero po wstąpieniu do Unii – wtedy znikną wreszcie uprzedzenia mające korzenie w przeszłości, a oferta naszych ośrodków naukowych jest bez wątpienia konkurencyjna wobec bardzo wielu ośrodków zagranicznych – nie tylko i nie przede wszystkim cenowo.

Jak wygląda w Polsce wykorzystanie osiągnięć naukowych – czy jesteśmy w stanie skonsumentować choćby własne odkrycia?

Podaż rozsądnych propozycji wdrożeniowych jest dziś, moim zdaniem, w Polsce większa od popytu. Natomiast wyników badań, których stosowność jest nieznaną, mamy nieprzebrane mnóstwo. Istnieje uzasadnione podejrzenie, że wśród tej masy są zarówno rzeczy potencjalnie bardzo ciekawe, jak i całkowicie nieprzydatne. Przedsiębiorcy polscy są raczej konserwatywni – nawet ci drobni. Wolą (lub nie mają innego wyjścia – ze względów finansowych) raczej zadania mniejsze i mało dochodowe niż ambitne i nowoczesne, które mogłyby wyprowadzić ich na szerokie wody. Może to i dobra strategia – szczególnie w ciężkich czasach. Niestety bez zasadniczych zmian w tej materii nie należy się raczej spodziewać nadejścia lepszych czasów.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Henryk Sadownik

W sprawie uczelni niepaństwowych

Podobnie, jak w innych dziedzinach, tak i w szkolnictwie wyższym transformacja przynosi zmiany poważne i widoczne gołym okiem. Mamy obecnie około 300 szkół wyższych, z tego ponad 200 to uczelnie niepaństwowe powstałe jako bezpośredni owoc transformacji. Odpowiednio wzrosła także liczba studentów, a z nią tzw. wskaźnik skolaryzacji. Mamy również znacznie większą liczbę absolwentów z tytułem licencjata lub magistra. W związku z tym często słyszemy pozytywne oceny dokonanych zmian i ich rezultatów. Jednak sprawa wydaje się bardziej złożona i z pewnością kontrowersyjna. Przyjrzyjmy się jej bliżej, a zwłaszcza uczelniom, które prowadzą studia na kierunku „zarządzanie i marketing”. Jest to najliczniejsza grupa uczelni i z różnych powodów może ona budzić rozmaite wątpliwości.

Na sprawę trzeba spojrzeć całościowo, jak na dużą zmianę systemową w kształceniu na poziomie wyższym. Uczestniczą w niej organy władzy i administracji państwowej, nauczyciele akademicy i organizatorzy kształcenia oraz studenci. Różne są role i możliwości oddziaływania na rzeczywistość poszczególnych uczestników zmiany. Jest ważne, aby dostrzegać te różnice i zdawać sobie sprawę z tego, kto jest obiektem, a kto decydującym lub analitykiem, architektem systemowym.

Z punktu widzenia **studentów**, zmiana przyniosła dużo szans i nadziei. Były to szanse ukończenia studiów wyższych dla tych wszystkich, dla których zabrakło miejsca w uczelniach państwowych. Płacąc większe lub mniejsze czesne można było podjąć studia bez większych trudności. Tysiące osób z tego skorzystało. Oczywiście, łączyło się to z nadzieją na poprawę swojej pozycji na rynku pracy, co jest zrozumiałe i tak być powinno. Z punktu widzenia studentów należy wysoko ocenić już sam fakt stworzenia możliwości podjęcia studiów. Gdyby wraz z nią uruchomiono sensowne rozwiązania stypendialne dające szanse studiowania osobom zdolnym, lecz słabszym finansowo, nasza ocena byłaby w pełni pozytywna.

Zmiany stworzyły także nowe możliwości **nauczycielom akademickim i organizatorom kształcenia**. Ci pierwsi otrzymali większe możliwości realizacji zarówno swoich ambicji dydaktycznych, jak i dodatkowego zarobkowania, co miało i ma istotne znaczenie w trudnych dla nauczycieli czasach transformacji. Powstała też całkowicie nowa szansa dla osób, które nie będąc nauczycielami akademickimi mogły podjąć ryzyko powołania i prowadzenia niepaństwowych uczelni. Wiele spośród takich uczelni to instytucje założone i prowadzone przez osoby o daleko niepełnych kwalifikacjach akademickich. Jak to wpływa na proces kształcenia, a zwłaszcza jego jakość, to kwestia do poważnych badań i ocen. Można przypuszczać, że nowi ludzie bez formalnych kwalifikacji akademickich wnoszą jakieś nowe elementy, ale czy są one zawsze pozytywne, to sprawa otwarta.

Niestety, można odnieść wrażenie, że dla przynajmniej niektórych organizatorów, był to przede wszystkim pomysł na biznes przez eksploatację szansy stworzonej transformacją ustrojową. Dodajmy do tego, że nauczyciele akademicy działający na terenie niepaństwowych uczelni wnoszą do nich nie tylko wartości pozytywne, lecz także niemały bagaż słabości praktyki kształcenia z uczelni państwowych. Najbardziej szkodliwe dla jakości kształcenia jest tu niewątpliwie zacofanie metodyczne uczelni państwowych. Dydaktycy zwracają uwagę zwłaszcza na dominację tzw. podawczych metod nauczania i zbyt częste przypadki profesorów bez świadomości metodycznej, którzy mniemają, że wystarczy znać swój przedmiot, aby z samego tego faktu wynikała skuteczność dydaktyczna. Są to z pewnością poważne problemy, a ich wagę podnosi fakt, że znajdują się one, niestety, poza polem percepcji wielu ważnych uczestników szkolnictwa wyższego.

Trzeci, niezwykle istotny, uczestnik zmian systemowych to **władza i administracja państwowa**. Patrząc na sprawę z tego punktu widzenia, kluczową kwestią okazuje się sterownicza rola władzy i administracji w procesie przekształceń szkolnictwa wyższego. W jednym z ważnych dokumentów rządowych przyjętych w lipcu 2000 roku napisano m.in.: „Konieczna jest zmiana doktryny kształcenia i przejście od modelu kształcenia encyklopedycznego i adaptacyjnego do modelu innowacyjnego i kreatywnego”. Jeśli przyjmiemy, że jest to konstatacja strategiczna, a nie tylko swobodna myśl autorów dokumentu, to podstawową kwestią i odpowiedzialnością byłoby zapewnienie jej przełożenia na programy konkretnych zmian i zapewnienie ich sprawnej realizacji. Zmiany powinny być skuteczne i efektywne ekonomicznie. Tak być powinno, lecz obserwacja praktyki daje podstawę do zgłoszenia wielu wątpliwości. Najpierw trzeba podkreślić, że podstawową troską i nadrzędnym kryterium oceny władzy i administracji państwowej powinna być jakość kształcenia, a nie wzrost wskaźnika skolaryzacji, który zbyt często jest podawany jako argument za szybkimi ilościowymi zmianami. Niestety, nominalnie większa liczba absolwentów szkół wyższych nie oznacza odpowiedniego przyrostu liczby osób faktycznie wykształconych na poziomie wyższym. Jeśli jakość kształcenia jest istotnie niższa niż poprzednio, to może nie ma się z czego cieszyć. Po prostu, produkujemy absolwentów gorszych i wielu nowych magistrów wypromowanych przez nowe uczelnie ma niższe kwalifikacje w porównaniu ze swoimi poprzednikami. Niebezpieczeństwo „produkcji” absolwentów o niższych kwalifikacjach lub o „niepełnej wartości” jest realne. Stąd kluczową rolę władzy i administracji państwowej jest zadbać o jego zminimalizowanie. Można to robić przez różnorodne poczynania.

Po pierwsze – było i jest dalej potrzebne jakieś licencjonowanie niepaństwowego szkolnictwa wy-

ższego. Wynika to z istoty kształcenia na poziomie wyższym i niewątpliwiej konieczności państwowej ochrony studenta przed niską jakością usługi edukacyjnej. Taka ochrona wydaje się tu bardziej potrzebna niż w wielu innych dziedzinach usług, gdzie klient ma większe możliwości zatroszczyć się o swoje interesy. W przypadku kształcenia na poziomie wyższym możliwości oceny jego jakości przez studenta (inaczej klienta) są zasadniczo ograniczone. Nie ma on kwalifikacji do dokonania takiej oceny, chociaż jego opinia, z różnych względów, jest ważna i powinniśmy po nią sięgać. W praktyce licencjonowania trzeba mieć także sensowne kryteria oceny projektowanych uczelni. Spośród licznych kryteriów dwa wydają się mieć znaczenie kluczowe. Są to wymagania kadrowe, tzw. minimum kadrowe oraz wymagania kwalifikacyjne stawiane osobom kierującym uczelnią. Minimum kadrowe ma oczywiście sens tylko w powiązaniu z dopuszczalną, maksymalną liczbą studentów. Na przykład uczelnia zatrudniająca minimum kadrowe nie powinna przekraczać liczby tysiąca studentów i dopiero przekroczenie minimum daje prawo stosownego powiększenia tej liczby. Dużą wagę powinno się również przywiązywać do kwalifikacji osób kierujących uczelniami. Nie należy dopuszczać do tego, aby były to osoby bez tytułu naukowego profesora lub stopnia naukowego doktora habilitowanego. Wydaje się, że odstępowanie od tego wymogu, szczególnie w naszych warunkach, może być istotną przyczyną załamania się jakości kształcenia.

Po drugie – stosowana praktyka opiniowania wniosków założycielskich dotyczących tworzenia i zmian uczelni niepaństwowych dojrzała do poważnej analizy i działań korekcyjnych. Całe dziesięciolecie w roli opiniodawcy występowała Rada Główna Szkolnictwa Wyższego, a ostatnio powołano także Państwową Komisję Akredytacyjną. Dotychczas stosowany tryb opiniowania oraz kwalifikacje osób formułujących opinie są często kwestionowane. W sprawie zdolności do prowadzenia uczelni wypowiadają się bowiem osoby zarówno przedmiotowo, jak i metodycznie nie przygotowane, a za świadectwo swoich kompetencji mające jedynie członkostwo w gremium opiniującym. Jest to sytuacja, w której wyraźnie odstąpiono od praktykowanej przez stulecia w nauce i edukacji tzw. oceny środowiskowej na rzecz oceniania przez instytucję biurokratyczną powołaną przez administrację państwową. W takiej sytuacji może być zbyt dużo przypadkowości, a nawet działań podejmowanych ze względów pozamerytorycznych. Wydaje się oczywiste, że stoimy przed poważną refleksją nad tą sprawą i prawdopodobnie dojdzie do tego, że opinie i oceny o uczelniach wydawać będą stosowne, profesjonalne i niezależne stowarzyszenia. Lekarskie w odniesieniu do szkół medycznych, techniczne o politechnikach. O uczelniach prowadzących studia zarządzania i marketingu takie opinie i oceny mogłoby wydawać Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, najstarsze właściwe przedmiotowo stowarzyszenie w Polsce. Zamiast tworzyć rady i komisje, które praktycznie nie mają szans na istotne merytoryczne wsparcie ministra edukacji w jego licencjonowaniu uczelni, trzeba po prostu uszanować istotę materii i sięgnąć do struktur społecznych, które ukształtowały się jako specyficzne, profesjonalne instytucje środowiskowe.

Po trzecie – polityka realizowana w praktyce przez administrację państwa wywiera bardzo silny wpływ

na sytuację rynkową uczelni niepaństwowych. Mamy tu do czynienia z wyraźną niekonsekwencją lub w najlepszym przypadku z niedostateczną przejrzystością tej polityki. Z jednej strony bowiem dano licencję na powstanie ponad 200 nowych uczelni niepaństwowych, rozsianych po całym kraju, powołanych nieraz w małych miastach i bez możliwości kadrowych, a z drugiej zezwolono na prowadzenie odpłatnych studiów przez uczelnie państwowe. Uczelnie państwowe otrzymują wsparcie finansowe i organizacyjne państwa i bez trudu uzyskują przewagę rynkową nad uczelniami niepaństwowymi. Stan taki jest niewątpliwie świadectwem braku spójności polityki lub wręcz celowego działania utrudniającego rozwój uczelni niepaństwowych. Byłoby to zrozumiałe tylko wówczas, gdyby władza i administracja państwowa dążyły do zablokowania rozwoju uczelni niepaństwowych z jakiegoś istotnego względu, na przykład z powodu niskiej jakości. Ale z tym jest źle, zarówno w uczelniach państwowych, jak i niepaństwowych.

Patrząc na sprawę z punktu widzenia władzy i administracji państwowej kwestią zasadniczą pozostaje jednak jej sterownicza rola w procesie transformacji szkolnictwa wyższego. Chciałoby się wierzyć, że jest jakaś strategiczna wizja przekształceń i wiadomo dokąd transformacja prowadzi. Z pewnością jednak są sprawy wymagające wyjaśnienia. Jaki sens, na przykład, ma dopuszczenie do powstania tylu uczelni niepaństwowych, jeśli, jak szacują specjaliści, dysponujemy kwalifikowanymi kadrami tylko do najwyższej jednej czwartej tej liczby. Trzeba też jasno stwierdzić, że chociaż krytycznie oceniamy koncepcję i praktykę opiniowania, co wyżej sygnalizowano, to pełną odpowiedzialność za powstałą sytuację ponoszą odpowiednie organa państwowe. To nie gremia opiniujące podejmują decyzje, lecz odpowiednie organa administracji państwowej. Fakty i liczby skłaniają do poważnej troski o przyszłość szkolnictwa wyższego w naszym kraju. To, co się już stało, jest faktem i integralną częścią naszej rzeczywistości społecznej. Jakże z tego będą wyciągnięte wnioski i jakie działania zostaną podjęte, to sprawa otwarta. Stan obecny musi jednak niepokoić ludzi, którym leży na sercu los polskiego szkolnictwa wyższego. Po dwunastu latach transformacji sprawa ta pozostaje poważnym wyzwaniem dla kompetentnych analityków i architektów systemowych.

Oczywiście, obecny problem naszego szkolnictwa wyższego jest z pewnością bardziej złożony i trudniejszy niż miało to miejsce na początku transformacji. Gwałtowny ilościowy rozwój pogłębił poprzednie problemy, wywołał nowe, na które próbowaliśmy wyżej zwrócić uwagę. Jak podejść do tej kwestii, to jest zasadnicze pytanie, na które musi odpowiedzieć władza i administracja państwowa, będące głównym architektem systemowym i sternikiem przemian. Obserwacja konkretnych poczynań i sygnalizowanych zamierzeń skłania do poglądu, że najbardziej realny jest scenariusz, według którego sprawa będzie się rozwijać jak dotychczas i wejdziemy do Unii Europejskiej ze szkolnictwem wyższym, o którym będzie się przez pokolenia mówić pogardliwie tak, jak niektóre nieprzyjemne nam narody mówią o polskiej gospodarce. Trzeba także wiedzieć, że zmiana zaistniałej sytuacji praktycznie jest chyba mało realna.

Prof. dr hab. Henryk Sadownik
były prezes ZG TNOiK w latach 1985–93

Kazimierz Perechuda

Kartografia biznesu wirtualnego

Tekst autorstwa prof. dr. hab. Kazimierza Perechudy jest skróconą wersją wykładu wygłoszonego w części otwartej marcowego posiedzenia Głównej Rady Naukowej Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Mapy płaszczyzn biznesu

Musimy pogodzić się z faktem, że w uniwersum występuje nieskończenie wiele wszechświatów, które są niezależne i jednocześnie przenikające się. Każdy, zgodnie z zasadą fraktalności, odbija się w każdym. Podobnie przedstawia się sytuacja na poziomie mikrokosmosu, gdzie mamy do czynienia ze światami sztuki, kultury, polityki, religii, gospodarki oraz życia społecznego.

Każdy wykreowany rodzaj biznesu, niezależnie od jego formy i skali, stanowi swoisty, niepowtarzalny świat, w którym panują inne, specyficzne reguły przebiegów procesów decyzyjno-działaniowych. Powstają tutaj również osobliwe archetypy funkcjonowania oraz kody wartości.

Mapy płaszczyzn biznesu stanowią próbę statycznego odzwierciedlenia konfiguracji funkcjonowania firmy. Obejmować one mogą dowolną liczbę parametrów opisujących historię, tradycję, aktualne trwanie firmy oraz prognozy jej rozwoju.

Rzetelność mapy biznesu jest kategorią względną. Zbyttnia szczegółowość mapy, sprowadzająca się do uwzględniania coraz większej liczby parametrów, powoduje zaciemnienie obrazu całości; nie stanowi więc adekwatnej podstawy do podejmowania decyzji strategicznych. Dlatego też znacznie lepszym wariantem jest operowanie nie kategoriami ilościowymi, lecz jakościowymi, które stanowią plastyczne odzwierciedlenie przestrzeni gospodarowania.

Klasyczna mapa biznesu ma układ dwuwymiarowy, gdzie różnorodne czynniki oceniane są w dualnym układzie typu:

- efektywny – nieefektywny,
 - trend pozytywny – trend negatywny,
- co znacznie ogranicza rzetelność percepcji świata biznesu.

Kartografia gospodarowania

W podejściu „kartograficznym” wykorzystujemy jakościowe wektory opisujące przestrzeń gospodarowania danego podmiotu gospodarczego. Wektory umożliwiają pozycjonowanie firmy, względnie jej „mikroprzestrzeni”. Istotniejsze jest tutaj „dzianie się”, „stawanie się”, „zaistnienie”, aniżeli

mgławicowa pogoń za zyskiem, który *de facto* jest kategorią abstrakcyjną, „samą w sobie” mającą zewnętrzny i przyszłościowy układ odniesienia. Tutaj pojawia się podstawowa sprzeczność i coś, co jest ciągle na zewnątrz, nie może zostać zinternalizowane, czy też przyswojone.

Wektory jakościowe opisują w układach rozmytych wewnętrzną przestrzeń gospodarowania, która generuje wartości istotne dla jej aktorów organizacyjnych. Stanowi to przesłankę najnowszych koncepcji marketingu postmodernistycznego oraz personalnego.

Wewnętrzna kartografia biznesu jest istotniejsza od kartografii otoczenia, które należy do innego świata, do którego koszty wejścia są znacznie wyższe od kosztów eksploatacji własnych zasobów.

Nasz biznes stanowi hermetyczny układ odniesienia dla nas samych. Doskonalenie wnętrza naszej przestrzeni gospodarowania, niejako dla nas samych, jest istotniejsze, aniżeli rozpaczliwe próby dorównania firmom znajdującym się na pierwszych miejscach różnorodnych list rankingowych. Liderem jesteś wówczas, gdy sam wykreujesz specyficzne wartości, które są trudno imitowalne. Gdy naśladujesz kogoś, czy też nerwowo próbujesz dogonić inne podmioty gospodarcze, wówczas musisz przekonfigurować kartografię własnego biznesu, musisz porzucić własną przestrzeń: kultury organizacyjnej, procesów podstawowych i pomocniczych, zachowań, działań i decyzji, a następnie przez wiele lat, przez procesy uczenia się dopasować do innej, cudzej przestrzeni gospodarowania.

Pochopnie, często spotykane w polskich małych firmach, porzucanie własnej, dotychczasowej przestrzeni gospodarowania (np. branży) z powodu jednego parametru (np. malejących zysków, spadającego popytu etc.), powoduje, że tego typu wędrujący *small business* nie jest w stanie zbudować własnej tożsamości, bo ciągle usiłuje się wcisnąć w cudze, tj. już zagospodarowane przestrzenie biznesu.

Posiadanie własnej tożsamości umożliwia przetrwanie w niesprzyjających okolicznościach, jak również ciągły rozwój w czasach koniunktury. W tym też kontekście postrzegać należy nowe koncepcje przedsiębiorstwa, zorientowane na zarządzanie jego tożsamością, czy też wartością, której podstawą są aktywa niematerialne: wiedza, wykształcenie pracowników, specyficzne kody informacji, procedury pracy zespołowej itp.

Ograniczenia supernowej ekonomii

W gospodarowaniu w warunkach supernowej ekonomii biznesmeni i menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę z ograniczeń nowego typu:

■ **Brak ustalonego ośrodka zarządzania państwem.** Praktycznie następuje silna tendencja w kierunku ograniczenia siły wpływu centralnych organów decydenckich typu parlament, rząd i inne centralne instytucje, które stopniowo ograniczać się będą do funkcji informacyjnej.

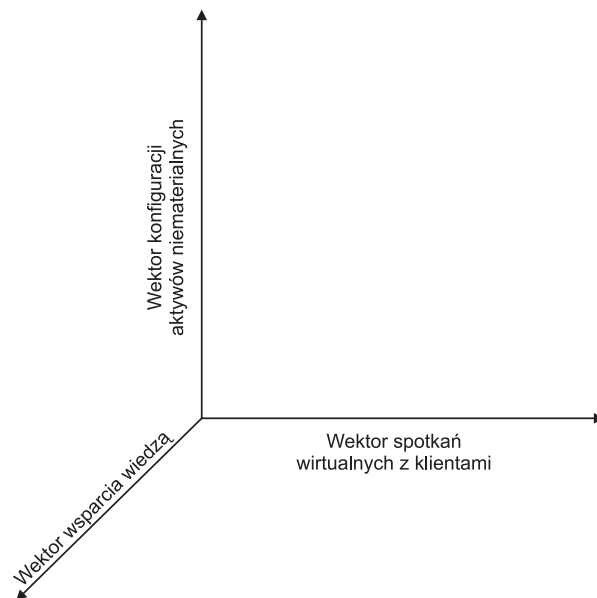
■ **Ograniczenie siły wpływu wiedzy zewnętrznej.** Wiedza „pożyczona” ma mniejszą wartość od wiedzy samodzielnie wygenerowanej. Stąd też nowoczesne przedsiębiorstwa przyszłości będą „wypami” samodzielnie generowanej wiedzy.

■ **Zabity czas linearny.** Żyje się na „tu i teraz”. Tworzenie wiedzy w ramach procesów wytwórczych, handlowych i usługowych jest radością samą w sobie, jest jej rzeczywistą konsumpcją w czasie teraźniejszym. Nie wytwarzamy dóbr i usług dla przyszłości, lecz ich konsumpcja dokonuje się w czasie rzeczywistym w fabrykach wiedzy, w których zgodnie z założeniami *clientingu*, CRM oraz innych koncepcji postmodernistycznego marketingu, uczestniczą klienci jako pełnoprawni aktorzy organizacyjni.

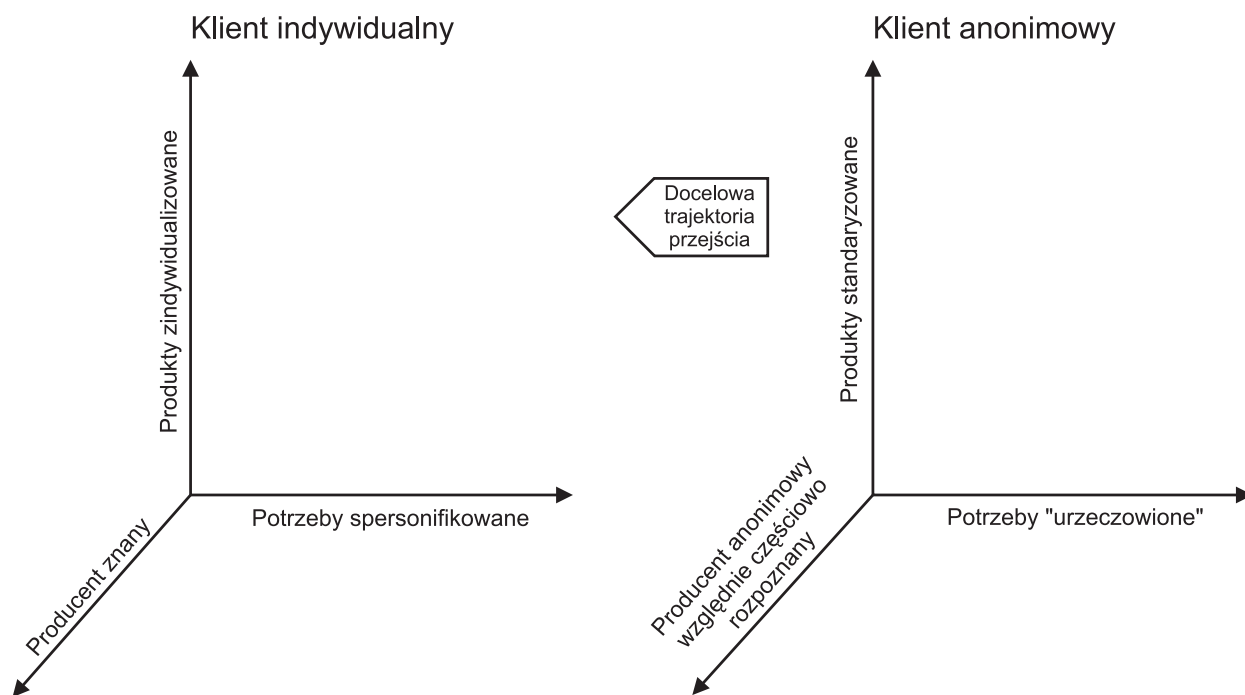
■ **Odrzucenie przyczynowości.** Fabryki wiedzy charakteryzują się strukturami sieciowymi, o charakterze poszarpanym. Również ich otoczenie trudno jest zidentyfikować ze względu na wysoki stopień jego nieuporządkowania. Tego typu struktury funkcjonują oparte na teorii chaosu, gdzie prawa przyczynowości nie mają racji bytu. Aktualna struktura gospodarcza wykazuje wyraźnie cechy sieci poszarpanej. Dlatego też klasyczne instrumenty ekonomii oparte na zasadzie przyczynowości, nie mogą zdać egzaminu uzdrowienia aktualnej sytuacji gospodarczej kraju.

Wektory wirtualnego organizowania

Na poziomie strategicznym mamy do czynienia z następującymi wektorami wirtualnego organizowania (rys. 1)¹⁾:



Rys. 1. Przestrzeń wirtualnego organizowania
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Światy klienta indywidualnego
Źródło: opracowanie własne.



- interakcja z klientem,
- konfiguracja aktywów,
- wsparcie wiedzą.

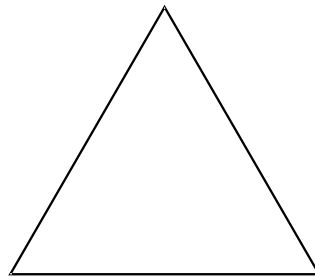
Wektor współpracy z klientem opiera się na instrumentach *clientingu*, CRM oraz innych instrumentach nowoczesnego marketingu. Tworzy się tutaj wirtualne społeczności klienckie.

Pojawia się jednakże dość istotny paradoks wynikający z faktu, że nowoczesny marketing jest mocno zorientowany na pojedynczego klienta, a nie grupy czy społeczności klientów, z którym buduje się bezpośrednie relacje o charakterze psychologicznym, co jest przeciwieństwem obsługi anonimowych klientów w ramach handlu internetowego. Stąd też pojawia się sprzeczność między dwoma światami (rys. 2):

• **klienta indywidualnego**, upodmiotowionego, do którego adresowane są impulsy silnosygnalowe o charakterze niematerialnym (psychologiczno-behawioralne),

KLIENT INDYWIDUALNY

(procesy krótsze, bezpośrednie procesy obsługi klienta)

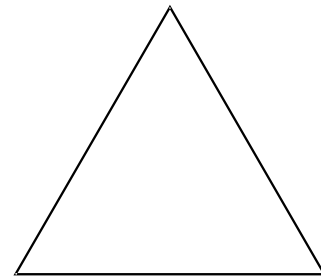


Koszty niższe

Wartość dodana (personalizacja klienta)

KLIENT ANONIMOWY

(procesy wydłużone, anonimowa obsługa klienta)



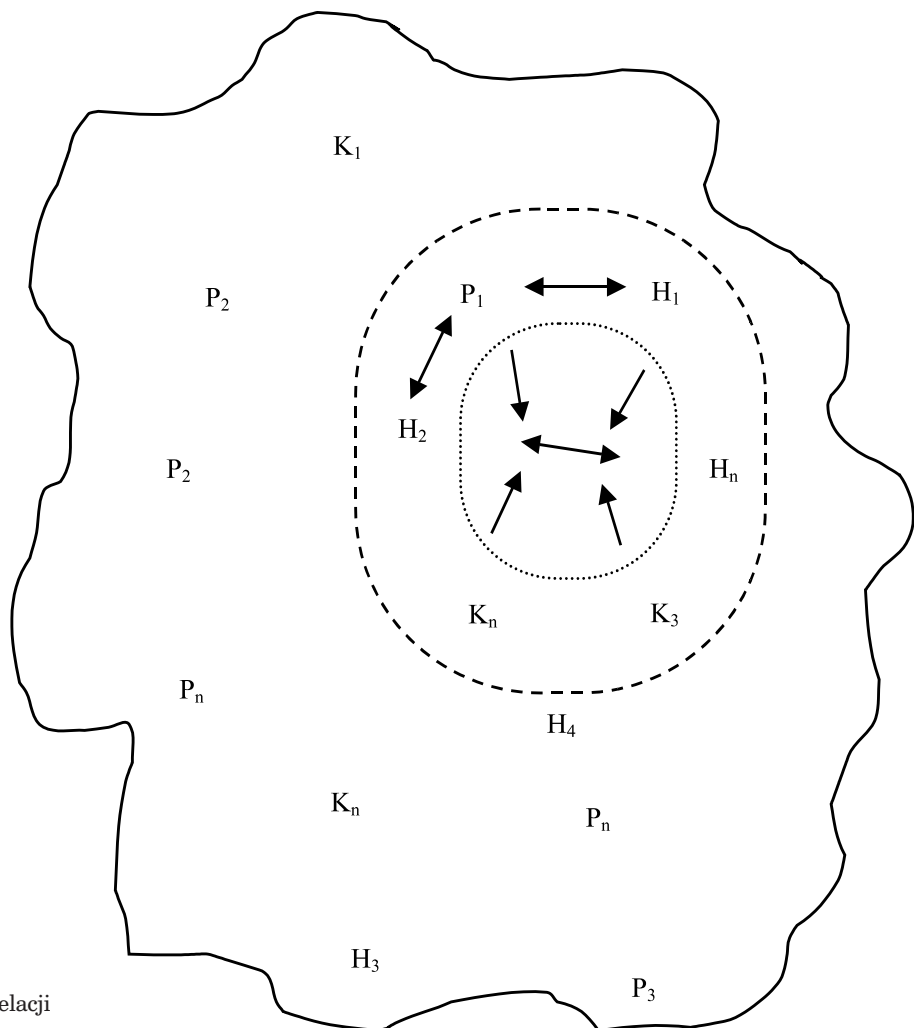
Koszty wyższe

Wartość dodana (iluzja bycia w sieci, tłumie, w "wielkim świecie")

Rys. 3. Triada: procesy – koszty – wartość dodana

Źródło: opracowanie własne.

- **klienta anonimowego**, będącego jednym z ogniw sieci biznesu elektronicznego.



Objaśnienia znaków:

- K – klienci
- P – producenci
- H – handlowcy
- ↔ – relacje
- – wyspa relacji
- – wyspa podmiotów i relacji

Rys. 4. Konfigurowanie przestrzeni relacji

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Sieci przyjazne i pochłaniające

CECHY	SIEĆ	
	Pochłaniająca	Przyjazna
System motywacyjny	Negatywne bariery wyjścia	Ciągły rozwój w sieci
Termodynamika	System hermetyczny Narastanie entropii	Harmonijny rozwój
Złożoność	Narastanie złożoności procesów	Upraszczenie
Tendencje rozwoju	Monotematyczność	Wielowariantowość
Obraz rzeczywistości	Jednowymiarowy	Wiele nakładających się obrazów. Organizacja hipertekstowa
Wzory zachowań	Imitowanie	Kreowanie
Rozumienie procesów	Określanie procesów	Rozumienie procesów
Znajomość mechanizmów napędowych	Ukryta	Jawna
Przyczynowość	Działanie – ewentualna próba interpretacji	Wyjaśnianie Kreowanie Działanie
Samomotywowanie	Hedonizm konsumpcyjny	Hedonizm poznawczy
Postrzeganie zewnętrzne	„Sieć dla sieci”	„Sieć wśród innych sieci”
Granice	Blokady wyjścia	Granice wirtualne
Fluktuacja	Statyka	Dynamika
Zmiany	Cząstkowe	Rewolucyjne
Źródła zmiany organizacyjnej	Niejawne centrum dowodzenia	Firma integrator
Stopień monopolizacji	Monopol wiedzy inicjatora sieci	Swobodna dyfuzja wiedzy
Mechanizmy zabezpieczające	„Bez sieci nie można żyć”	Cieszenie się „rozdawnictwem wiedzy”
Energia sieci	Gromadzenie i blokowanie wypływu	Wpływ wiedzy oraz jej stopniowe uzupełnianie
Przesłanki dziejowe	„Mesjanizm sieci”	Kreowanie ponadczasowych wartości
Podstawowy paradygmat	Wyjątkowość sieci	Dowolność wyboru i zmiany sieci

Powyższe światy są bytami niezależnymi z punktu widzenia procedur obsługi klienta.

Klient jest nie tylko anonimowy w cyberprzestrzeni handlu i usług. Dotyczy to również supermarketów, gdzie paradoksalnie procesy obsługi klienta są znacznie dłuższe, aniżeli w normalnym sklepie spożywczym, a globalne koszty nabycia towarów są wyższe.

W obu światach przedstawia się więc inaczej triada: procesy – koszty – wartość dodana (rys. 3).

Funkcjonowanie w sieci wirtualnej ma wymiar przede wszystkim informacyjny: sprzedaje się i kupuje tutaj informacje, które są podstawowym towarem; są wartością samą w sobie. Fizyczny klient, producent oraz handlowiec angażują się w różnorodnym stopniu w transfer informacji, a następnie aktywów niematerialnych oraz wiedzy.

Wirtualne organizowanie sprowadza się więc do konfigurowania wewnętrznej przestrzeni (rys.4):

- społeczności klienckich,
- społeczności producentów,
- społeczności handlowców,

- relacji w sieci,
- ekspertyz wirtualnych.

Ma tutaj miejsce przemieszczanie układu podmiotowego do układu relacji, który jest istotniejszy, co tylko pogłębia anonimowość tego pierwszego.

Od tego momentu sieć zaczyna „żyć własnym życiem”, rozmywa się i ginie dominująca rola inicjatora sieci, a jego pierwotna funkcja integratora jest w sposób wyspowy i chaotyczny przechwytywana na ograniczone przedziały czasu przez inne podmioty, a przede wszystkim przez czasowe skupiska relacji wewnątrz sieciowych typu: tymczasowe zespoły projektowe, produktowe, grupy dyskusyjne, dyfuzji idei, wartości, wiedzy etc.

W sieci następuje nieuchronna ucieczka od układu podmiotowego w kierunku układu relacyjnego, w którym ma miejsce nieustanne wzbogacanie zasobów wiedzy (głównie o wymiarze ilościowym) dokonujące się przez ekspertyzy wirtualne oraz zwiększanie pojemności systemu informatycznego. ➔

Zmniejsza się znaczenie pierwotnego układu podmiotowego na rzecz anonimowego układu relacyjnego.

Siec przyjazna i pochłaniająca

Podstawowym dylematem w wirtualnym organizowaniu jest rozstrzygnięcie problemu typu: „wejść czy nie wejść” do sieci. Usieciowienie przedsiębiorstwa powoduje ograniczenie jego wolności. Wprawdzie wejście do sieci przyjaznej zwiększa szanse wygenerowania wartości dodanej, ale w konceptualnej fazie podejmowania tego typu decyzji nie jest to takie pewne.

Sieci dowolnego typu wykazują tendencje pochłaniające, co oznacza stopniowe uzależnienie poszczególnych ogniw (przedsiębiorstw) funkcjonujących w sieci oraz samoistne tworzenie barier wyjścia. Stosunkowo łatwo jest wejść w związek małżeński, natomiast znacznie trudniej jest doprowadzić do rozwoju. Podobnie przedstawia się sytuacja z organizacjami sieciowymi różnego typu.

W stosunku do otoczenia generowane są niezwykle przyjazne impulsy silnosygnalowe zachęcające do wejścia do sieci. Koszty wejścia są praktycznie zerowe, czego przykładem jest podpisanie umowy z sieciami telefonii komórkowej (Idea, Era, Plus) za przysłowiową złotówkę. Natomiast koszty wyjścia klienta z sieci (tzw. kary umowne) sięgają kilkuset złotych.

Firmy, które rozpoczęły handel internetowy, a następnie zaczęły ponosić straty, nie mogą się wycofać z dnia na dzień, bez poniesienia dodatkowych kosztów, utraty wizerunku, dotychczasowych klientów i kanałów dystrybucji.

Stąd też zanim przedsiębiorstwo podejmie decyzję o wejściu do e-biznesu, musi dokładnie zdiagnozować sieć na podstawie parametrów przedstawionych w tabeli nr 1.

Asynchroniczność sieci a tradycyjne instrumenty zarządzania

Harmonijny rozwój społeczeństwa, gospodarki oraz podmiotów działających jest totalną iluzją. *De facto* tego typu założenie prowadzi do stagnacji organizacji.

Dynamiczny rozwój potrzeb, produktów, technologii etc. dokonuje się w układzie asynchronicznym.

Stąd też w wirtualnym organizowaniu odrzucić należy tradycyjne instrumenty nauk o zarządzaniu: ■ W sieci niemożliwe jest tworzenie **wizji** jej rozwoju.

■ **Planowanie całościowe** czy też holistyczne nie ma sensu w gospodarce „drgającej”.

■ **Organizowanie** sprowadza się do zainicjowania impulsu sprawczego w procesie tworzenia sieci. Firma Amway skutecznie weszła na polski rynek tworząc szybko rozwijającą się sieć sprzedaży bezpośredniej, a następnie równie szybko utraciła kontrolę nad siecią.

■ Podstawowym **motywem** podmiotów wchodzących i działających w sieci jest dzielenie się podstawowymi kompetencjami, co umożliwia osiągnięcie przez nie efektu synergicznego.

■ **Koordynowanie** dotyczy ludzi, natomiast samoistnie powstające w sieci „skupiska” relacji wypracowują tymczasowe mechanizmy koordynacji wewnętrznej.

■ W sieci internetowej mają miejsce procesy pozyskiwania, przetwarzania i dzielenia się informacjami. Stąd też tradycyjna funkcja **pozyskiwania i dysponowania** zasobami nie ma tutaj racji bytu.

■ W sieci nikt nikogo nie jest w stanie **kontrolować**. Nawet chwilowe demotywowanie przez blokady dostępu do sieci, czy też tymczasowych skupisk relacji przez zabezpieczenia typowo informatyczne, takie jak np. „ściany ognia” (*fire walls*), okazują się nieskuteczne.

Podsumowanie

Wirtualne organizowanie sprowadza się do inicjowania i generowania impulsów sprawczych, umożliwiających tworzenie tymczasowych skupisk relacji w sieci. Ich długotrwałe monitorowanie i nawigowanie skazane jest na porażkę.

W organizacji wirtualnej okazują się nieefektywne wszystkie dotychczasowe instrumenty, metody i techniki organizowania, kierowania i zarządzania. Wynika to z faktu anonimowości podmiotowej sieci, które raz utworzone, ulegają procesom dynamicznej i ciągłej rekonfiguracji, powodującej szybkie obumieranie układu podmiotowego na rzecz gromadzenia zasobów wiedzy w układzie relacyjnym.

Podstawową przesłanką wejścia do sieci jest możliwość tworzenia koalicji zasobów złożonych z podstawowych, wyróżniających kompetencji uczestników sieci.

Kazimierz Perechuda

¹⁾ VENKATARAMAN N., HENDERSON J., *Real Strategies of the Virtual Organizing*, „Sloan Management Review”, Fall 1998.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRUDZEWSKI W. M., HEJDUK I.K., (red.) *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- [2] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- [3] VENKATARAMAN N., HENDERSON J., *Real Strategies of the Virtual Organizing*, „Sloan Management Review”, Fall 1998.
- [4] PÉRECHUDA K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- [5] PÉRECHUDA K. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.
- [6] PÉRECHUDA K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE Wrocław 1999.
- [7] PÉRECHUDA K., *Metodologia funkcjonowania zespołu wirtualnego*, (w:) MORAWSKI M. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku Nowego Wieku*, WWSZiP, Wałbrzych 1999, s. 27–32.
- [8] BRADY R. FOREST W., MIZERSKI R., *Marketing w internecie*, PWE Warszawa 2002.
- [9] HARTMAN A., SIFONIS J., KADOR J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Ciber, Warszawa 2001.
- [10] KARE-SILWER M., *E-szok. Rewolucja elektroniczna w handlu*, PWE Warszawa 2002.
- [11] CARPENTER Ph., *E-brands. Kreowanie marki w Internecie*, WIG-Press, Warszawa 2001.

Autor – prof. dr hab., Katedra Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Piotr Gryglewski, Dariusz Trzmielak

Zarządzanie materialnym dziedzictwem kulturowym

Wprowadzenie

Zmieniająca się sytuacja, w jakiej przyszło funkcjonować instytucjom sprawującym opiekę nad dobrami dziedzictwa narodowego w wielu przypadkach zepchnęła owe placówki na krańcówę ekonomicznego niebytu. Umiejętne zarządzanie dobrami kultury, w tym sztuki, powinno być kojarzone również z pozyskiwaniem środków pozwalających na niezbędne inwestycje i opracowania. Finansowe realia rozwiewają wszelkie nadzieje na wystarczający napływ środków z budżetowego źródła. Jak wskazują doświadczenia lat ubiegłych nawet najważniejsze dla polskiego dziedzictwa kulturowego obiekty i kolekcje nie otrzymują wystarczających dotacji. W takiej sytuacji pewną koniecznością staje się przewartościowanie spojrzenia na posiadane zasoby zażytkowe. Należy zacząć postrzegać je nie tylko jako dziedzictwo kulturowe, ale równocześnie jako kapitał danego ośrodka, który może przynosić prestiż i wzbogacić ofertę regionów

Marketingowa koncepcja oferty

Produkt przestaje być kojarzony z konsumpcją w klasycznym tego słowa znaczeniu, ale z tworzeniem dodatkowych wartości, jakie niesie za sobą jego produkcja i zakup¹⁾.

To stwierdzenie może posłużyć za myśl przewodnią rozważań dotyczących zarządzania sztuką. Oferta sztuki kształtowana jest latami i z jednej strony jest to atut, gdyż proces uświadamiania podstawowych cech oferty jest prostszy. Z drugiej jednakże strony może stanowić słabą stronę z powodu pojawiania się alternatywnych „atrakcji” i trudności ze sprzedażą usługi.

W realnej sytuacji zakupu usługobiorca nie opiera swojego wyboru, uwzględniając jedną cechę, np. cenę biletu. Nabywca rozważa wiele cech, zanim osądzi czy dokonać finalnego wyboru czy nie, np. w przypadku usługi – sztuki może to być zasób uzyskanej informacji, wpływ kupna usługi na prestiż.

Autorzy zajmujący się psychologicznym podejściem do procesu zakupu, czy percepcji nabywców wskazują na zewnętrzne i wewnętrzne determinanty zakupu. Zewnętrzne czynniki wywodzą się z otoczenia. Do nich zaliczamy np. reklamę²⁾, sposób prezentacji. Wewnętrzne czynniki wynikają z osobowości nabywcy.

Konsumenci usługi w różny sposób reagują na te same zewnętrzne determinanty. Inne zainteresowanie lub motywacje postępowania mogą pokazywać w tej samej sytuacji. Ich emocjonalny i psychologiczny stan może się zmieniać. Jeśli nie odczuwają w ten sam sposób i w tym samym czasie, ich reakcje mogą być cał-

kiem odmienne. Najważniejszą wewnętrzną determinantą w postrzeganiu nabywców jest to, co oni oczekują usłyszeć lub zobaczyć w każdym zdarzeniu³⁾.

Determinanty zakupu można rozdzielić na dwie grupy. Do pierwszej grupy zaliczymy te, które nadają wartość usłudze. Natomiast do drugiej te, które sygnalizują wartość usługi i są miarami tego, jak nabywcy postrzegają obecną wartość. Podczas gdy pierwsze z nich są najczęściej związane z samą usługą, to drugie czynniki często mają związek z działalnością marketingową.

Dodatkowa wartość, którą oferuje instytucja będzie zatem związana z jej unikalnością tworzoną przez obie determinanty. Wykorzystując czynniki, które nadają wartość usługi bez uwzględnienia tych, które sygnalizują wartość produktu, uniemożliwiamy nabywcy poprawną percepcję wartości oferty.

Stosowanie tylko determinant sygnalizujących wartość produktu może również nie przynieść sukcesu, ponieważ kupujący mogą uświadomić sobie, że ich potrzeby nie są zaspokajane. Wykorzystywanie powyższych czynników często powinno być kompleksowe. Jeśli organizacja wykorzystuje elementy nadające wartość produktowi, to musi posługiwać się sygnałami wartości produktu.

Czasami zdarzają się sytuacje, gdy determinanty nadające wartość również są sygnałami wartości i odwrotnie. Dobra prezentacja usługi może być sygnałem wartości, ale również jest źródłem wiedzy dla nabywcy. Podobna sytuacja będzie w przypadku, gdy np. oferujemy przewodnik w cenie zakupu biletu. Może on nadawać wartość usłudze, ale równocześnie być sygnałem wartości usługi. Mimo to istotne jest, aby organizacja uświadamiała sobie oba czynniki oraz stosowała obie determinanty. Nabywca usługi w erze komercjalizacji nie chce płacić tylko za sygnały wartości, a nie spostrzeże wartości produktu, jeśli nie zastosujemy sygnałów wartości.

Odpowiednie wykorzystanie czynników nadających wartość produktowi tworzy wartość produktu i dodatkową wartość w odniesieniu do konkurencyjnych „atrakcji”. Sygnały wartości umożliwiają postrzeganie stworzonej wartości produktu i dodatkowej wartości produktu. Jej znaczenie sygnalizuje, jak bardzo usługodawca potrafi ukazać nabywcy to, co stworzył⁴⁾.

Nabywcy usługi uzależniają często swoje postępowanie od własnych oczekiwań dotyczących produktu lub jego wartości. Oferent usługi, jeśli chce, aby usługobiorca spostrzegł stworzoną wartość, zmuszony jest zidentyfikować sygnały wartości, których on oczekuje i które akceptuje. Dopasowanie sygnałów wartości do potrzeb i wymagań nabywców umożliwia kupującemu spostrzeżenie faktycznej wartości usługi.



Jednakże zdolność organizacji do konkutowania z alternatywnymi usługami uwidoczni się, gdy korzyści dostarczane nabywcom odniesiemy do substytutów. Jeżeli suma postrzeganych korzyści oferowanej usługi będzie co najmniej taka, jak usług konkurencyjnych, to będzie to niewątpliwie sygnał do zakupu usługi (reguła 1). Najistotniejszą informacją dla każdej organizacji powinna być prawdziwa postrzegana wartość jej oferty lub cech produktu dla każdego klienta. Jak twierdzi P.F. Drucker⁵⁾: „Każda instytucja [...] potrzebuje namysłu nad tym, za co płacą jej klienci. Co stanowi wartość dla naszych klientów?” W innym przypadku historia organizacji wpłynie na ograniczenie wszelkich zmian i problemy związane z brakiem zainteresowania ofertą przez potencjalnych klientów. Określenie organizacji jako „więzienie psychiczne” będzie wtedy najtrafniejsze z przychodzących na myśl⁶⁾.

Reguła 1. Sygnał wartości

Δkorzyści usługi / Δkorzyści usługi alternatywnej > 1

Identyfikacja wartości cech występujących w zabytkach sztuki

Najlepsza oferta to ta, którą uświadamia sobie usługobiorca oraz która oceniana jest jako ta wymagana przez niego. Jak pisze J. Alt-korn⁷⁾: „Każdy zakup jest w jakimś stopniu wyrazem osobowości nabywcy, jego światopoglądu, sposobu życia, postaw i pragnień”. Oferent musi zatem stworzyć zgodność między wyobrażeniem swoim a nabywcy. Zespół projektujący ofertę powinien szukać zatem takiej kombinacji cech usługi, która będzie zgodna z wymaganiami usługobiorcy i możliwa do zidentyfikowania przez niego. Często organizacje kreują usługę, dostarczają takich walorów, które nie są postrzegane przez nabywcę, albo nie są zgodne z jego wymaganiami. Dzieło sztuki, które zdaniem usługodawców-specjalistów jest najlepsze w swojej klasie, powinno zawierać to, czego chce lub co może dostrzec nabywca. W przeciwnym przypadku oceniane jest przez odbiorców negatywnie.

Bardzo trudno odpowiedzieć na pytanie, dlaczego człowiek interesuje się sztuką? Bez wdawania się w skomplikowane humanistyczne rozważania na ten temat, spróbujmy uchwycić te cechy dzieła sztuki, które współcześnie mogą wpływać na jego atrakcyjność dla oglądającego.

■ **Czynnik poznawczy** koncentruje się wokół potrzeby poznania, zobaczenia i próby zrozumienia obiektów uchodzących za interesujące. Cechy te wynikają z ludzkiej ciekawości i konieczności poznawania nowych miejsc i przedmiotów. W procesie tym „obrazkowość” sztuk plastycznych w wydatnym stopniu czyni je atrakcyjnymi dla przypadkowych odbiorców. Z czynnikiem tym powiązane są także wartości dydaktyczne pozwalające na poznawanie dziedzictwa kulturowego i historycznego.

■ **Czynnik wizualny** występuje w przypadkach pojawienia się chęci zaspokojenia potrzeb estetycznych, czerpania przyjemności z obcowania z przedmiotami

subiektywnie postrzeganymi przez widza jako piękne lub tylko uchodzącymi za takie. Można zaobserwować rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami przeciętnego odbiorcy a specjalistyczną wiedzą na temat oferowanego przedmiotu. Na przykład: istnieje spore zainteresowanie realistycznym, czasem naiwnym lub kiczowatym malarstwem, natomiast ważne dla historii sztuki dzieła powstałe w wieku XX czytelne są tylko dla stosunkowo wąskiej grupy. Czynnikiem ten jest wybitnie zindywidualizowany i subiektywny.

■ **Czynnik prestiżowy** odgrywał i odgrywa istotną rolę wśród potencjalnych odbiorców sztuki. Posiadanie, poznanie lub umiejętność odczytania dzieła sztuki nobilituje odbiorcę, stawiając go na uprzywilejowanej pozycji w hierarchii społecznej. W społeczeństwie posługującym się systemami znaków i atrybutów istnieje potrzeba indywidualizacji. Zainteresowanie oryginalnością paradoksalnie powiązane jest często z modą na pewne zachowania, również na poznanie dzieł sztuki. Z czynnikiem tym wiąże się również proces osadzenia danego zabytku w hierarchii ważności stwierdzeniem, że jest on istotny, czasem wybitny, interesujący, a przez to atrakcyjny.

Indywidualne oczekiwania wartościujące zabytek sztuki są współformowane przez powyższe czynniki (z różnym ich udziałem uzależnionym od specyficznych cech odbiorcy).

Interesująca nas oferta prezentująca zabytki dziedzictwa artystycznego i kulturowego jest kształtowana przez następujące elementy:

■ **Dziedzictwo artystyczne (materialne)** – obejmuje ono zbiór obiektów zabytkowych osadzonych w przestrzeni (obiekty architektoniczne wraz z ich wyposażeniem, zespoły urbanistyczne, zbiory zgromadzone w muzeach, skansenach, galeriach). Elementem dynamicznym tego zbioru są okazjonalne działania muzeów i galerii organizujących wystawy i inne imprezy artystyczne prezentujące nowe obiekty.

■ **Regionalne dziedzictwo kulturowe danego ośrodka** – obejmuje zespół cech niematerialnych odnoszących się do określonego regionu lub miejscowości. Wśród nich znajdują się między innymi: wyznaczniki historyczne, etnograficzne, geograficzne współ-tworzące zindywidualizowany wizerunek przestrzeni kulturowej danego regionu. Obraz ten z reguły jest trudny do uchwycenia przez odbiorcę, jednak umiejętne powiązanie materialnych obiektów z kulturowym tłem wpływa na uatrakcyjnienie i zindywidualizowanie oferty. Cech związanych z dziedzictwem kulturowym nie można kształtować. Mogą one być kapitałem, który ośrodek, instytucja mogą wykorzystać przy tworzeniu oferty zawierającej elementy dziedzictwa artystycznego. Zwiększają one jakość oferty przez podnoszenie jej prestiżu lub wizerunku.

■ **Usługi** – działania, których świadczenie wiąże się z „eksploatacją” zasobów dziedzictwa artystycznego i kulturowego.

Właściwym przedmiotem oferty są usługi zapewniające obcowanie z artystycznym i kulturowym dziedzictwem prezentowanym w danym ośrodku. Placówkami nastawionymi na taką działalność są głównie muzea, skanseny oraz galerie. W grupie interesujących turystycznie obiektów znajdują się także zabytki powiązane z instytucjami nie nastawionymi na ob-

ślugę ruchu turystycznego. Najważniejszymi spośród nich są obiekty sakralne. Stanowią one grupę stosunkowo najlepiej zachowanych przykładów dawnej sztuki polskiej. Problemem jest jednak pogodzenie kultowej funkcji tych obiektów z zainteresowaniem turystycznym. W ramach oferty mogą się również znajdować obiekty nie związane z instytucjami. W tej grupie na przykład znajdują się zespoły urbanistyczno-architektoniczne postrzegane całościowo.

Powyższe spostrzeżenia są ogólnikowe, ponieważ właściwa oferta musi być kształtowana zgodnie z indywidualnymi możliwościami usługodawcy. Jednak cechą wspólną tych działań winno być poszukiwanie i wypuklenie w ofercie czynników uatrakcyjnających ją w oczach potencjalnego odbiorcy.

Korzyści, jakie organizacja dostarcza w postaci usługi, są często bardzo trudne do oszacowania przez usługobiorcę. Najczęściej nabywcy zauważają bezpośrednie działania organizacji, mierzące do zmiany wartości oferty. Trudno natomiast im rozpoznać pośrednie działania organizacji, które wpływają na nich. Nabywcy, gdy oceniają wartość usługi, widzą np. cenę biletu, nie uwzględniają innych ukrytych korzyści, jak np. zdobywanie wiedzy. Dlatego ukształtowanie korzyści usługi zgodnie z percepcją usługobiorców odgrywać będzie bardzo dużą rolę podczas procesu zakupu. Wizerunek czy reputacja organizacji mogą być tak ważne, jak sama oferta instytucji⁸⁾.

Potrzeba profesjonalnego zarządzania sztuką

Prawidłowe wykorzystanie posiadanych zasobów zabytkowych wymaga zwrócenia się po pomoc ku naukom ekonomicznym. Zakładając, że posiadane obiekty zabytkowe zasługują na eksponowanie i odwiedzanie, należy zastanowić się nad możliwością ich wylansowania i atrakcyjnego ich udostępnienia. Profesjonalne przeprowadzenie tych czynności wymaga jednak wyeksponowania czegoś więcej niż tylko estetycznego (czynnik wizualny) i historycznego (czynnik poznawczy – dydaktyczny) znaczenia promowanych zabytków. Należy zwrócić się ku wszystkim wymienionym już czynnikom wartościującym ofertę w oczach odbiorcy. Spośród nich chyba najmniej docenianym pozostaje czynnik prestiżowy. Warto także zwrócić uwagę na powiązanie oferowanych dotąd usług z dodatkowymi elementami uatrakcyjnającymi dotychczasową propozycję.

Umiejętne eksponowanie czynnika prestiżowego może koncentrować się w sferze nobilitacji obcowania ze sztuką, trendów mody (np. rehabilitacja regionalizmów) lub nawet w snobizmie odbiorcy. Zainteresowanie tymi czynnikami jest szczególnie atrakcyjne w obliczu tezy o ruchliwości wzorców konsumpcji, zwłaszcza tych o charakterze prestiżowym⁹⁾. Wykorzystanie tych tendencji może służyć budowaniu mody na oglądanie zabytków, wizytowanie wystaw, muzeów i galerii, jak również posiadanie pewnego zasobu wiedzy na temat oglądanych obiektów.

Wśród najbardziej istotnych problemów związanych z prezentacją dziedzictwa artystycznego jest czynnik poznawczy. Jest on obecny w ofertach turystycznych, publikacjach przewodnikowych i albumo-

wych. Jakość tych wydawnictw, merytoryczna i edytorska, ma bezpośredni wpływ na atrakcyjność oferty. Czynnik poznawczy wiąże się także z szeroko pojętymi zadaniami popularyzatorsko-dydaktycznymi ciążącymi między innymi na instytucjach muzealnych. Dla odbiorcy istotnymi są informacje, jakie może zaczerpnąć w danym miejscu. Zagadnienia te mieszczą się w zakresie zainteresowań muzealnictwa. „Zwabiony” do takiej instytucji odbiorca nie może pozostać rozczarowany¹⁰⁾. Zbyt często w muzealnych salach obowiązuje jednak hermetyczność naukowego opisu skądinąd potrzebnego. Atrakcyjność oferowanego przekazu jest jednym z ważniejszych czynników podnoszących wartość oferowanej usługi. Przystępna forma relacji poszerza grono potencjalnych odbiorców. Uproszczenie przekazu nie musi wiązać się z jego banalnością, raczej chodzi o ukazanie atrakcyjności dociekań naukowych¹¹⁾. Dobrym przykładem wizualizacji i uatrakcyjnienia trudnych kwestii związanych z archeologią i architekturą jest fragment ekspozycji *Wawel zaginiony*, prezentowanej przez Państwowe Zbiory Sztuki na Wawelu. W jej ramach wielkim zainteresowaniem cieszy się multimedialna rekonstrukcja wczesnośredniowiecznej zabudowy wawelskiego wzgórza. Nowoczesna i „obrazkowa” zarazem ekspozycja nie została pozbawiona elementów naukowości. Tak więc oferowany ładunek informacyjny musi być rzetelny od strony naukowej, a równocześnie w atrakcyjny sposób przedstawiony.

Wśród czynników uatrakcyjnających zabytkową ofertę jest również osadzenie poszczególnych obiektów w szerszym kontekście przestrzennym i kulturowym (dziedzictwo kulturowe), przede wszystkim jako fragment większej całości, wzajemnie się uzupełniającej. Zmierzają to do przemyślanej integracji proponowanej oferty. W niewielkich miejscowościach obiektem zabytkowym jest zwykle kościół wraz z muzeum regionalnym. Jednak sama urbanistyka tych miejscowości, ich otoczenie, topografia mogą okazać się również interesujące. Odpowiednie opracowanie i zaprezentowanie tych treści może umieścić pierwszoplanowo zabytki w szerszym kontekście równocześnie dowartościowując je jako dominanty. Celom takim powinny być podporządkowane również muzealne ekspozycje tak, aby prezentowane tam informacje skłaniały do kompleksowego zwiedzania danej miejscowości (zainteresowanie odbiorcy, zaintrygowanie i wywołanie potrzeby uzupełnienia zasobu informacyjnego w kolejnym miejscu). Przykładowy program zwiedzania ukazywałby kompleksowo ważne obiekty tak, aby zwiedzający był kierowany do kolejnego ważnego miejsca w mieście (mając na przykład karnety zapewniające wejście do kolejnych galerii i kościołów), stopniowo poznając jego historię i specyfikę. Posiadanie większej liczby miejsc wartych pokazania wzbogaca możliwości opracowywania monograficznych tras turystycznych. Powodzenie takich przedsięwzięć jest uzależnione od aktywności licznych instytucji. Wymaga wzajemnego porozumienia władz samorządowych, kościelnych i instytucji naukowych. Wydaje się, że takie zbliżenie jest łatwiejsze właśnie na poziomie niewielkich regionów.

Wykorzystanie dziedzictwa kulturowego danego ośrodka związane jest z rehabilitacją nabywcy indy-



widualnego. W miejscach interesujących, a z rzadka dotąd odwiedzanych, osobnik taki bywa postrzegany jako intruz. W ramach kształtowania świadomości lokalnej, wraz z dowartościowaniem w oczach społeczności miejscowej posiadanych zabytków, wspomniane negatywne zjawisko powinno zanikać. Może to jednocześnie wiązać się ze zjawiskiem kształtowania patriotyzmu lokalnego. W ramach tego ostatniego członkowie społeczności lokalnej wykazują duże zainteresowanie zabytkami z własnego terenu, w pewien sposób lansując je¹²⁾. Na obraz dziedzictwa kulturowego danego regionu w oczach jego mieszkańców wpływają między innymi:

- wiedza na temat danego regionu (wiedza obiegu, rzadko rzetelnie podbudowywana naukowymi autorytetami, np. obieguwa opinia o głównie secesyjnej architekturze ulicy Piotrkowskiej w Łodzi),
- rodzaj dumy lokalnej z posiadania interesujących obiektów i instytucji, nie muszą one być postrzegane jako najlepsze lub najsłynniejsze, bowiem najważniejsze jest przekonanie o ich wyjątkowości i specyfice¹³⁾.

Czynniki powyższe mogą stać się obszarem działań zmierzających do uatrakcyjnienia wizji danego ośrodka.

Możliwość kształtowania poszczególnych części oferty, a także czynników wpływających na jej atrakcyjność, wiąże się ze strategią prowadzoną na szczeblu samorządowym. Powinna ona wynikać z kreowanego wizerunku regionu. W przypadku ukształtowania atrakcyjnej oferty instytucje lepiej funkcjonujące będą mogły wspomagać pozostałe. Dla postrzegania zabytkowego dziedzictwa istotne są ich naukowe opracowania. Wypadkową dociekań historycznych stają się publikacje o charakterze popularyzatorskim i przewodniki turystyczne. Istnienie tego rodzaju materiałów stanowi o wartości i atrakcyjności lansowanych obiektów. Jest to dziedzina pozwalająca na komercyjne wykorzystanie wielu możliwości, wraz z całym przemysłem „pocztówkowo-przewodnikowym”. Należy także zwrócić uwagę na zagadnienie użycia obiektu zabytkowego jako charakterystycznego dla danej miejscowości znaku, symbolu (czasem funkcje logo). Można zaobserwować takie zjawisko już w wielu miejscowościach (np. Poddębice – pałac Grudzińskich). Graficzny znak z jednej strony charakteryzuje daną miejscowość, nadając jej jakąś osobowość, z drugiej pobudza zainteresowanie samym przedstawionym obiektem-symboliem¹⁴⁾.

Podsumowanie

Urynkwienie wszelkich prawideł dotyczących problematyki kulturalnej nie wydaje się cudownym remedium na wszystkie problemy. Równocześnie jednak nie sposób oprzeć się wrażeniu, że w wielu przypadkach potrzebne jest radykalne przewartościowanie postawy tych, którzy sprawują opiekę nad naszym kulturowym dziedzictwem. Konieczność komercjalizacji tej dziedziny życia pozostaje przy najmniej w odniesieniu do pewnej części zjawisk bezdyskusyjna. Jednak jej charakter budzi uzasadnione obawy. Pozostaje możliwość takiego pokierowania biegiem wypadków, który pozwoliłby na zminimalizowanie potencjalnych negatywnych skutków, a przede

wszystkim wykorzystanie zmienionej sytuacji na rzecz wspomagania działalności kulturalnej. Zarabiając na jednym można wspomagać cenniejsze, a czasem bardziej bezbronne wobec komercji przedsięwzięcia.

Piotr Gryglewski, Dariusz Trzmielak

PRZYPISY

- ¹⁾ W. POTWORA, M. DUCZMAL, *Marketing. Strategie i struktury*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Katowice-Opole 2001, s. 15.
- ²⁾ Różne rodzaje reklamy mogą w różny sposób wpływać na nabywców. Reklama telewizyjna w inny sposób działa na klientów, niż reklama w postaci neonów.
- ³⁾ D.A. STATT, *Understanding the Consumer*, Macmillan Business, London 1997, s. 49.
- ⁴⁾ M.E. PORTER, *Competitive Advantage*, Maxwell Macmillan International, New York 1985, s. 143.
- ⁵⁾ W. POTWORA, M. DUCZMAL, *Marketing. Strategie i struktury*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Katowice-Opole 2001, s. 75.
- ⁶⁾ D. STATT, op. cit., s. 83.
- ⁷⁾ J. ALTKORN, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 42.
- ⁸⁾ M. Porter nazywa te cechy sygnałami wartości. Natomiast A. Wieandt dzieli sygnały na dwa typy: endogeniczne i egzogeniczne. Pierwsze z nich to np. gwarancja dobrej usługi i reputacja usługodawcy. Gwarancja sygnalizuje jakość usługi, natomiast reputacja jest kapitałem zaufania, który otrzymuje usługodawca od usługobiorców. Sygnały egzogeniczne powiązane są z aktywnością instytucji i odnoszą się do reklamy i otrzymanych certyfikatów oraz wyróżnień
- ⁹⁾ R. SZUL, *Czynnik przestrzeni w funkcjonowaniu społeczeństwa, gospodarki i państwa*, [w:] *Region. Miasto. Osiedle*, red. B. Jałowiecki, Warszawa 1990, s. 55.
- ¹⁰⁾ Podstawowe informacje o popularyzatorskich zadaniach historii sztuki: K. MALINOWSKI, *Muzealnictwo*, [w:] *Wstęp do historii sztuki. Przedmiot, metodologia, zawód*, Warszawa 1973, s. 539–546; M. GUTOWSKI, *Polityka kulturalna i działalność popularyzatorsko-oświatowa*, tamże, s. 579–588.
- ¹¹⁾ Na przykład: doświadczenia związane z tak zwanymi festiwalami nauki organizowanymi przez wyższe uczelnie wskazują na duże zainteresowanie młodzieży, problemem pozostaje atrakcyjność i komunikatywność przekazu.
- ¹²⁾ O takim oddziaływaniu obiektów zabytkowych na społeczność lokalną: A. SADOWSKI, *Spoleczne wartościowanie przestrzeni*, [w:] *Centra i peryferie*, Łomża 1999, s. 200–202.
- ¹³⁾ Tu również można posłużyć się łódzkim przykładem fenomenu ul. Piotrkowskiej, która w ciągu ostatnich lat w oczach znaczącej części mieszkańców niezwykle zyskała, stając się głównym salonem miasta. Ważną rolę odegrało tu przeistoczenie tej ulicy w deptak i odrestaurowanie otaczającej go architektury, w następnej zaś kolejności pojawiło się powodzenie ulicy jako miejsca usługowego i turystycznie atrakcyjnego. Działania te jednak były poprzedzone naukowymi omówieniami, nieznanymi dla szerszego grona odbiorców.
- ¹⁴⁾ Na temat symbolicznych elementów ułatwiających proces identyfikacji jednostkowej i zbiorowej: *Miasto i mieszkanie w społecznej świadomości*, red. A. BARTOSZEK, L. GRUSZCZYŃSKI, M. SZCZEPAŃSKI, Katowice 1997, s. 14; A. SADOWSKI, op. cit., s. 200–205.

Autorzy – dr P. Gryglewski jest adiunktem w Katedrze Historii Sztuki Uniwersytetu Łódzkiego, dr D. Trzmielak adiunktem w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego.

Barbara Kaleta

Dywersyfikacja działalności banków w Polsce

Wiele przedsiębiorstw, aby przetrwać w warunkach nieciągłości otoczenia, wybiera strategię dywersyfikacji, która ma poprawić ich siłę ekonomiczną i potencjał rynkowy, a jednocześnie rozproszyć ryzyko działania. W przypadku polskich przedsiębiorstw impulsem do dywersyfikacji po roku 1989 stały się z jednej strony utracone możliwości działania na dotychczasowych rynkach, z drugiej – zmiana prawnych i systemowych warunków działalności. Po okresie gospodarki planowej, wąsko wyspecjalizowane przedsiębiorstwa stanęły w obliczu nowych szans i zagrożeń stworzonych przez gospodarkę rynkową. Zmiany polityczne zapoczątkowane w końcu lat osiemdziesiątych niejako w naturalny sposób przeniosły się również na grunt gospodarki oraz na sferę regulacyjną systemu finansowego i doprowadziły między innymi do dywersyfikacji polskich banków¹⁾.

Dywersyfikacja, rozumiana jako urozmaicenie i zróżnicowanie działalności bankowej, stanowi swego rodzaju rozgałęzienie na różnorodne, pokrewne lub niepokrewne dziedziny, głównie w celu niwelowania strat poniesionych w jednej dziedzinie, zyskami osiągniętymi w innej dziedzinie działania. O dywersyfikacji można mówić wtedy, gdy bank prowadzi działalność na różnych rynkach i oferuje różne produkty i usługi bankowe jako samodzielny podmiot lub w ramach grupy kapitałowej²⁾. Motywem dywersyfikacji jest zwykle pragnienie przekroczenia ograniczeń narzuconych przez rynek, wsparte możliwościami finansowymi.

Dywersyfikacja polskich banków ma dwojaki charakter: z jednej strony banki dywersyfikują swoją działalność przez wchodzenie w sektory inne niż finansowe, obejmując udziały w przedsiębiorstwach niebankowych, z drugiej strony rozszerzają działalność bankową i finansową. Można więc stwierdzić, że dywersyfikacja ma charakter zarówno dywersyfikacji pokrewnej, jak i niepokrewnej (konglomeratowej).

Dywersyfikacja banków polskich przez wchodzenie w inne sektory ma częściowo charakter wymuszony, albowiem polskie banki przejmują na własność w części lub w całości przedsiębiorstwa dłużników. Ponieważ w praktyce nie istnieje rynek przedsiębiorstw, banki nie mają możliwości pozbywania się nabytych przedsiębiorstw i muszą w jakiś sposób nimi zarządzać. Również ze względu na udzielone w okresach wcześniejszych kredyty oraz częściowo z nadmiaru wolnych środków, banki często aktywnie „wchodzą” w grupy przemysłowe i uczestniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Jednocześnie jako instytucje finansowe stają się dla firm partnerami, którzy potrafią przez sfinansowanie należności zapewnić środki pieniężne niezbędne do ciągłości procesu produkcji. Do

tego celu banki uruchamiają kredyty obrotowe, dyskontowe, faktoring itp. Bank finansujący działalność firmy staje się automatycznie jej doradcą finansowym, opiniuje zapisy kontraktowe, a także proponuje zastosowanie różnorodnych narzędzi finansowych gwarantujących powodzenie transakcji (np. akredytywa dokumentowa, gwarancja)³⁾.

Banki poza przymusowym przejmowaniem udziałów w majątkach wierzycieli wchodzą w inne branże i sektory przez uczestnictwo w prywatyzacji przedsiębiorstw. Z tej „ścieżki” dywersyfikacji korzystają (lub korzystały) szczególnie Bank Handlowy, Polski Bank Rozwoju, Bank Przemysłowo-Handlowy, Bank Rozwoju Eksportu. Według danych NBP w połowie 1997 r. 62 banki komercyjne posiadały udziały w przedsiębiorstwach o łącznej wartości 691 milionów złotych. Potentatem w tej dziedzinie jest bank Pekao SA, który ma większościowe udziały w 30 firmach i mniejsze w kolejnych kilkudziesięciu. Wartość udziałów tego banku sięga 230 milionów złotych. Drugim bankiem wyspecjalizowanym w akwizycjach przedsiębiorstw jest Bank Handlowy, który posiada udziały w kilkudziesięciu spółkach, m.in. w Horteksie, Amice Wronki, Stoczni Szczecińskiej i Stoczni Gdańskiej⁴⁾. Ponadto Bank Handlowy aktywnie uczestniczył w procesie prywatyzacji lubelskiej firmy Sipma, lidera sektora maszyn rolniczych.

Unormowanie zasad dokonywania przez banki komercyjne inwestycji kapitałowych, w tym swoboda nabywania pakietów strategicznych, pozwoliło im operować w innych segmentach rynku w ramach grup finansowych, których poszczególne ogniwa wyspecjalizowane są w obsłudze określonych segmentów rynku. Bariere dywersyfikacji banków stawia jednak Prawo Bankowe⁵⁾, określając limit udziału banku w innych przedsiębiorstwach na 25% sumy funduszy własnych banku. Zgodnie z przepisami ustawy Prawo Bankowe zaangażowanie kapitałowe w stosunku do jednej osoby prawnej nie będącej bankiem nie może przekroczyć 15% funduszy własnych banku, a zaangażowanie kredytowe (także gwarancje i poręczenia) w stosunku do jednego podmiotu lub podmiotów powiązanych organizacyjnie i kapitałowo nie może przekroczyć 25% funduszy własnych banku. Praktyczne wykorzystanie możliwości inwestycyjnych przez polskie banki uzależnione jest więc od ich siły kapitałowej. Jednocześnie Prawo Bankowe ogranicza ryzyko koncentracji dużych kredytów. Limit globalny wszystkich dużych wierzytelności banku (jako duże koncentracje traktuje się kredyty, które stanowią powyżej 10% funduszy własnych) nie może przekroczyć 800% funduszy. Regulacje te mają na celu ograniczenie ryzyka wynikającego z nadmiernej koncentracji kredytów



i uzależnienia banku od kondycji finansowej małej liczby kredytobiorców. Ograniczenia tego rodzaju regulują aktywną część działalności bankowej, dbają o właściwą dywersyfikację portfela kredytów i ograniczają ryzyko kredytowe.

Początkiem dywersyfikacji działalności bankowej i finansowej, a więc rozwoju sektora bankowości w Polsce było rozdzielenie bankowości komercyjnej od bankowości centralnej i stworzenie w roku 1989 podstaw adekwatnego do potrzeb gospodarki rynkowej systemu regulacyjnego, tj. uchwalenia przez Sejm ustawy Prawo Bankowe. Nowe regulacje prawne stworzyły podstawę do tworzenia banków uniwersalnych, oferujących nie tylko tradycyjne produkty depozytowo-kredytowe, ale również możliwość udziału w operacjach rynku kapitałowego i pieniężnego oraz świadczenie szeroko pojętych usług bankowości inwestycyjnej⁶⁾. Stworzono tym samym bankom komercyjnym możliwość oferowania w ramach jednej instytucji innych rodzajów usług finansowych, poza ubezpieczeniami, co stanowiło podstawę do dywersyfikacji ich działalności. Ponadto, typowy polski bank komercyjny w okresie wysokiej inflacji i braku popytu na kredyty inwestycyjne nie mógłby przetrwać bez różnicowania swego portfela inwestycyjnego. Rozwój rynku kapitałowego w naturalny sposób wprowadził do działalności banków komercyjnych takie sektory, jak: usługi maklerskie, doradztwo inwestycyjne, obsługę leasingu. Wiele banków korzystając z wolnych zasobów finansowych i sieci punktów bankowych zróżnicowało swą działalność w kierunku sektora ubezpieczeniowego przez posiadanie udziałów w firmach ubezpieczeniowych. Przykładem może być Pekao SA, udziałowiec firmy ubezpieczeniowej Amlico-Life Polska, czy ING Bank Śląski SA – współpracujący i powiązany kapitałowo z ING Nationale Nederlanden Polska SA⁷⁾.

Pojęcie dywersyfikacji jest w bankowości bardzo ważne i pojawia się właściwie w każdym obszarze dzia-

łalności bankowej. Dywersyfikować można obszar terytorialny, ofertę produktową, ale także strukturę aktywów i określone ich klasy, strukturę depozytów i funduszy banku⁸⁾. W zakresie dywersyfikacji terytorialno-produktowej możliwe są dwa modele aktywności bankowej: model zintegrowany – „wiele aktywności w ramach jednego banku” i model zdeintegrowany – „wiele aktywności w grupie bankowej” (por. rys. 1).

Pierwszy model polega na rozszerzaniu działalności bazując na strukturze jednego banku (wszystko pod jednym dachem). Model ten bliski jest systemowi bankowości uniwersalnej, w którym jeden podmiot świadczy cały zakres usług finansowych. Za poszczególne obszary działalności odpowiedzialne są jednostki organizacyjne – departamenty banku.

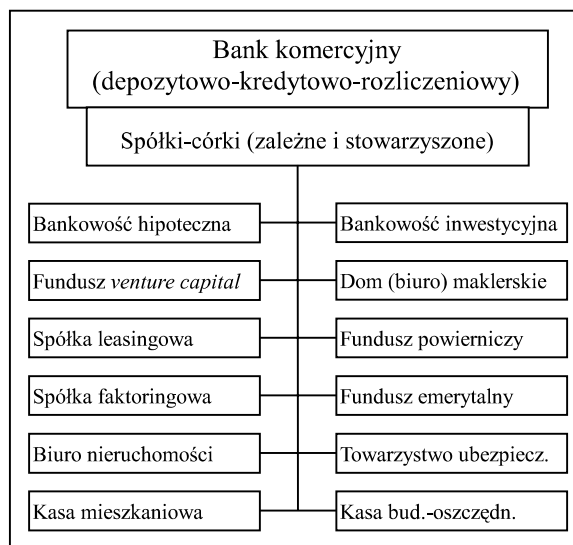
Drugi model dywersyfikacji zakłada tworzenie odrębnych podmiotów – domów maklerskich, firm leasingowych, banków hipotecznych – przeznaczonych do obsługi ściśle określonych sfer działalności. Model ten można uznać za rodzaj dywersyfikacji kapitałowej, ponieważ bank tworząc nowe podmioty dokonuje w istocie różnicowania inwestycji kapitałowych. Taki model ma mniejszy wpływ na podwyższanie bezpieczeństwa banku, ponieważ słabsze są powiązania finansowe występujące pomiędzy podmiotami. Wyniki finansowe podmiotów zależnych nie przenoszą się w sposób bezpośredni na wyniki całej grupy finansowej utworzonej wokół banku-matki. Tworzenie nowych podmiotów gospodarczych niesie jednak ze sobą konieczność ponoszenia kosztów inwestycji kapitałowych. W polskim sektorze bankowym czynnik ten ma szczególne znaczenie z uwagi na niski poziom kapitałów i ograniczony do nich dostęp.

Banki uniwersalne mają w praktyce niewielkie możliwości wkraczania w nowe obszary działalności. Zgodnie z Prawem Bankowym jednym z obszarów zastrzeżonych dla wyspecjalizowanych podmiotów jest bankowość hipoteczna. Bank uniwersalny może rozpocząć działalność hipoteczną, jeżeli utworzy nowy

Dziedziny aktywności uniwersalnego banku X

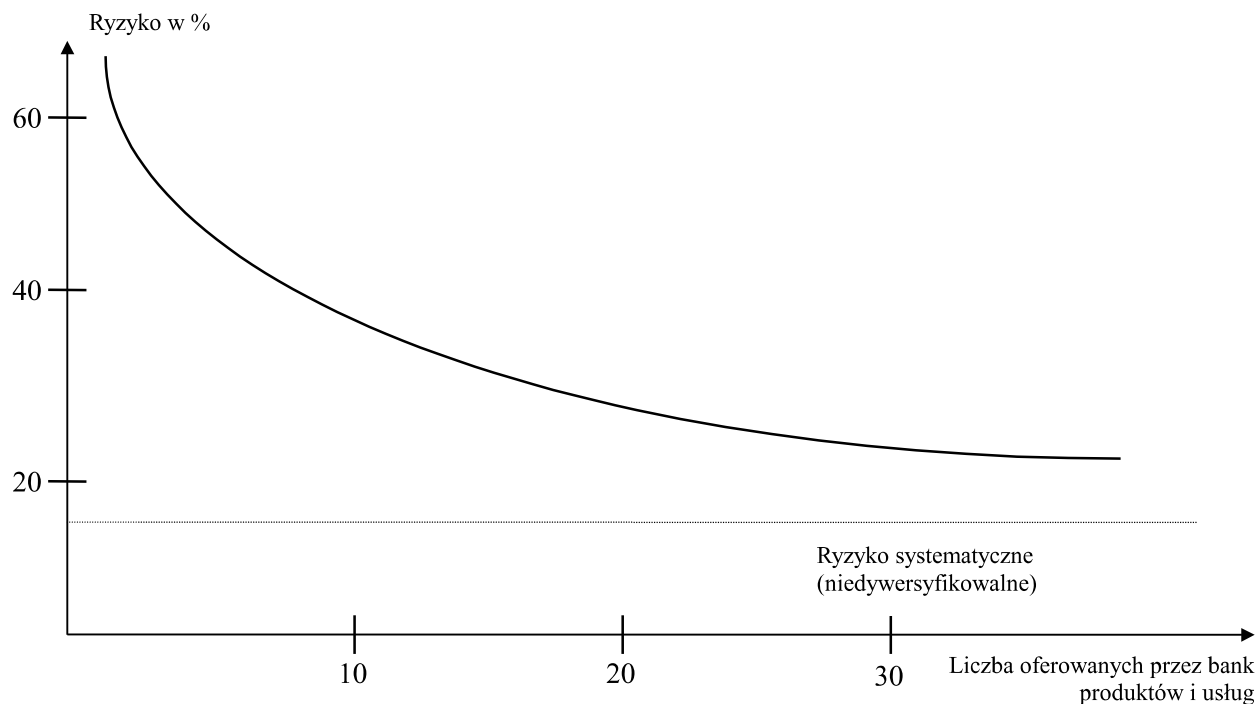
- Bankowość detaliczna (w tym *private banking*)
- Bankowość korporacyjna
- Usługi w zakresie bankowości hipotecznej
- Bankowość inwestycyjna
- Zarządzanie aktywami
- Leasing
- Faktoring
- Obrót nieruchomościami
- Konsulting i doradztwo

Dziedziny aktywności grupy bankowej (finansowej) Y



Rys. 1. Teoretyczne modele dywersyfikacji banku

Źródło: S. FLEJTERSKI, *Dywersyfikacja działalności jako czynnik podwyższania finansowego bezpieczeństwa banku*, „Bezpieczny Bank”, 1999 nr 1.



Rys. 2. Hipotetyczna krzywa dywersyfikacji ryzyka banku w zależności od liczby oferowanych produktów i usług

Źródło: S. FLEJTERSKI, *Dywersyfikacja działalności jako czynnik podwyższania finansowego bezpieczeństwa banku*, „Bezpieczny Bank”, 1999 nr 1.

podmiot, co pociąga za sobą konieczność poniesienia znacznych nakładów. Takie rozwiązanie prawne należy uznać za preferencyjne dla banków najsilniejszych kapitałowo, szczególnie dla banków zagranicznych. W rzeczywistości nie chodzi o wybór pomiędzy bankiem specjalistycznym o wysokim stopniu sprawności a bankiem uniwersalnym. W przyszłości można oczekiwać, że banki będą łączyć obie te strategie, a modelem bankiem będzie bank elastyczny, który będzie działał efektywnie w wielu dziedzinach, potrafiąc jednocześnie szybko zmieniać akcenty swej aktywności w najbardziej pożądanym kierunkach⁹⁾.

Poziom zdywersyfikowania banku jest czynnikiem mającym istotny wpływ na ryzyko jego działalności. Banki, prowadząc działalność w wielu dziedzinach, ograniczają w ten sposób możliwość poniesienia zbyt wielkich strat. Dywersyfikacja wpływa także na ograniczenie ryzyka systemowego, wynikającego z wpływu niezależnych czynników zewnętrznych.

Korzyści dla bezpieczeństwa banku płynące z dywersyfikacji jego działalności są niezaprzeczalne. Im większa jest liczba ryzyk niezależnych, z których składa się ryzyko ogólne banku, tym działalność banku jest bezpieczniejsza. Jeżeli jednak zostanie uwzględniony aspekt organizacyjno-technologiczny, wtedy należy przyjąć, że może istnieć punkt optymalnej dywersyfikacji, poza którym działanie banku należy uznać za przedywersyfikowane i powodujące wyższe ryzyko. Jednym z elementów, który może wskazywać na sytuację zbyt szeroko rozbudowanej oferty produktowej jest moment, kiedy przy wprowadzaniu nowego produktu następuje pogorszenie jakości innych usług i dzieje się tak za sprawą ograniczonych możli-

wości organizacyjnych lub technologicznych. Wynika więc z tego, że bank nie powinien dokonywać dywersyfikacji produktowej kosztem jakości dotychczas oferowanych usług.

Ograniczenia dotyczące poziomu dywersyfikacji banków pojawiają się także w aspekcie finansowym w kontekście celu funkcjonowania banku. Celem istnienia banku jest maksymalizacja jego wartości w długim okresie. Ponieważ dywersyfikacja bezpośrednio wpływa na zyski banku, to w długim okresie wpływa także na jego wartość. Istnieje więc optymalny punkt dywersyfikacji, poza którym zyski banku ulegają ograniczeniu, a rozszerzenie działalności na nowe obszary należy uznać za nieefektywne.

Współczesny bank, działający w „burzliwym otoczeniu”, zmuszony jest do stałego poszukiwania efektywnej kompozycji swojego portfela produktowo-rynkowego. Wraz ze wzbogaceniem palety oferowanych przez bank produktów i usług poziom ryzyka zmniejsza się (rys. 2).

Prawidłowość ta, dobrze znana w finansach, zwłaszcza w teorii rynku kapitałowego, na gruncie bankowości jest aktualna, traktowana jest jednak raczej jako „schemat analityczny”, a nie model pozwalający na precyzyjne znalezienie optymalnej liczby różnych produktów i usług w ofercie.

Ustalenie zakresu działania i grupy klientów, z którymi bank zamierza współdziałać, nie przesądza jeszcze o tym, ile i które produkty, usługi i operacje zostaną klientom zaoferowane. Bank dywersyfikując zakres swojej działalności i paletę oferowanych produktów i usług, powinien wziąć pod uwagę fakt, że pewne produkty powinny być oferowane, gdyż przy-

czynią się do wzrostu dochodów banku, inne natomiast powinny być oferowane ze względu na to, że są przedmiotem zainteresowania klientów. Różnice te należy uwzględnić przy konstruowaniu portfela produktowo-usługowego, biorąc pod uwagę¹⁰⁾:

- produkty, na które należy zwrócić szczególną uwagę, gdyż tworzą podstawową część dochodów lub zapewniają znaczny dopływ środków (pasywa),
- produkty, które nie przynoszą znacznych dochodów ani nie zapewniają dopływu środków, ale muszą być oferowane klientom, aby zapewnić im niezbędną paletę usług,
- produkty, którymi bank jeszcze nie zarządza, ale powinny być wprowadzone w celu zachowania konkurencyjności z innymi bankami,
- produkty, które nie zapewniają żadnych korzyści i mogłyby być stopniowo wycofane oraz zastąpione substytutami.

Różnicowanie działalności operacyjnej jest dla wielu banków koniecznością ekonomiczną, albowiem podstawowa do niedawna sfera działalności depozytowo-kredytowej jest dla większości banków nisko rentowna lub wręcz nieopłacalna. Aby przetrwać na rynku banki muszą angażować się w nowe produkty lub nowe rodzaje działalności, które odznaczają się wyższą efektywnością finansową. Dotychczas rosnące zapotrzebowanie na usługi bankowe oddziaływało korzystnie na dywersyfikację działalności banków w Polsce, powodując wprowadzanie nowych produktów oraz rozszerzanie działalności bankowej i finansowej. Zarówno dywersyfikacja działalności banków przez wchodzenie w sektory inne niż finansowe oraz rozszerzanie działalności bankowej i finansowej mają istotny wpływ na dalszy rozwój sektora bankowego w Polsce. Efektem jej jest bowiem minimalizacja ryzyka oraz jego rozłożenie na różne rodzaje działalności, co ogranicza stopień niepewności i zwiększa poziom bezpieczeństwa nie tylko pojedynczego banku, ale całego sektora bankowego.

Barbara Kaleta

PRZYPISY

- ¹⁾ Dywersyfikacja sektora bankowego traktowana jest jako jedna z pięciu tzw. ścieżek dywersyfikacji. Por. M. ROMANOWSKA, *Dywersyfikacja polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 3.
- ²⁾ ŚWIDERSKI J., *Pomiar poziomu dywersyfikacji portfela i kwantyfikacja wpływu na współczynnik bezpieczeństwa finansowego banku*, „Bezpieczny Bank” 1999, nr 1/2.
- ³⁾ P. DOMAGAŁA, M. GORYNIA, *Rola banków w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 10–11.
- ⁴⁾ M. ROMANOWSKA, *Strategie polskich grup kapitałowych*, „Życie Gospodarcze” 1998, nr 9.
- ⁵⁾ Ustawa Prawo Bankowe uchwalona została w dniu 31 stycznia 1989 r.; nowelizacja nastąpiła 29 sierpnia 1997 (Dz.U. z 1997 r. Nr 140, poz. 939 wraz z późniejszymi zmianami).
- ⁶⁾ J. ZAREBA, *Charakterystyka rozwoju sektora bankowego w Polsce*, „Zeszyty Finansowe” 1997, nr 3.
- ⁷⁾ M. ROMANOWSKA, *Dywersyfikacja polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 3.
- ⁸⁾ T. OBAL, *Dywersyfikacja – zabezpieczenie przed zagrożeniami*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 1999, nr 3.
- ⁹⁾ T. OBAL, op. cit.
- ¹⁰⁾ S. FLEJTERSKI, op. cit.

Autorka jest uczestniczką Zaocznego Studium Doktoranckiego na Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.

Wprowadzenie

W ostatnich latach rośnie, w Polsce i za granicą, znaczenie koncepcji zarządzania wartością¹⁾. Zgodnie z tym podejściem, przedsiębiorstwa powinny realizować tylko takie strategie, które przyczyniają się do zwiększenia wartości dla akcjonariuszy. Ta zasada znajduje odzwierciedlenie w przeprowadzaniu operacji fuzji i przejęć. Za udane uznawane są te fuzje i przejęcia, które przyczyniają się do zwiększenia wartości dla akcjonariuszy.

Coraz częściej tworzenie wartości dla akcjonariuszy przez procesy konsolidacji jest przedmiotem badań naukowych. W tym opracowaniu zaprezentowane zostaną sposoby przeprowadzania badań dotyczących zarządzania wartością przez fuzje i przejęcia oraz badań zbliżonych tematycznie, tzn. dotyczących efektów procesów konsolidacji. Przedstawione zostaną wyniki badań dotyczących rynku amerykańskiego, brytyjskiego i polskiego.

Sposoby prowadzenia badań fuzji i przejęć w aspekcie zarządzania wartością

Określenie, czy dana fuzja lub przejęcie zakończyły się sukcesem lub porażką nie jest łatwe. Analizy transakcji mogą mieć zarówno wymiar ilościowy, jak i jakościowy. Badane zagadnienia mogą dotyczyć zarówno finansowych efektów transakcji, ale także strategicznych czy też organizacyjnych. Analiza może obejmować interesy akcjonariuszy, społeczeństwa, rządu i dostawców.

Duża część analiz prowadzona jest z punktu widzenia tworzenia wartości dla akcjonariuszy. W takich badaniach stawiane są pytania:

- czy fuzje tworzą wartość netto, czy też są grą o sumie zerowej, w której wartość jest jedynie redystrybuowana pomiędzy różnych interesariuszy?
- jakie korzyści z fuzji i przejęć odnoszą podmioty przejmowane i przejmujące?
- czy przejęcia wpływają na poprawę wyników przejętego i przejmującego przedsiębiorstwa?
- czy zwiększanie wartości ma charakter krótkoterminowy czy długoterminowy?
- czy rynek kapitałowy, przez wahania kursów akcji, trafnie przewiduje przyszłe efekty fuzji i przejęć?²⁾

Badający efekty zarządzania wartością przez fuzje i przejęcia stają przed wieloma problemami metodologicznymi:

- rozwój przedsiębiorstw istniejących do momentu połączenia ulega zakłóceniu i można jedynie przypuszczać, jak ukształtowałyby się ich wyniki, gdyby nie doszło do transakcji. Utrudnia to porównywanie danych oraz ocenę wyników. Oznacza to konieczność wyizolowania efektów fuzji i przejęć od wpływu innych czynników oddziałujących na łączące się przedsiębiorstwa³⁾;
- ujawnienie korzyści nabycia, zwłaszcza o charakterze strategicznym, wymaga czasu, najczęściej przynajmniej dwóch, trzech lat. Po nabyciu przedsiębiorstwa o niskiej efektywności w celu jego restruktury-

Piotr Wróbel

Wyniki badań wpływu fuzji i przejęć na wartość dla akcjonariuszy

zacji wyniki finansowe połączonych przedsiębiorstw będą w okresie restrukturyzacji gorsze niż wyniki firmy nabywającej przed transakcją. Oznacza to, że wybór okresu badawczego może mieć bardzo istotne znaczenie dla wyników badań⁴⁾;

- na wyniki przedsiębiorstw po nabyciu mają wpływ zastosowane w transakcji metody rachunkowości oraz metody finansowania transakcji (gotówka, dług, własne akcje);
- przedsiębiorstwa stosują różne standardy księgowości, co utrudnia prowadzenie analizy;
- istnieje wiele różnych metod badawczych, mogących potencjalnie zostać użytych do oceny zarządzania wartością przez fuzje i przejęcia.

Metody badawcze

Ze względu na kryterium badanego okresu można wyodrębnić dwa rodzaje badań⁵⁾:

- analiza zdarzenia (*event studies*) – analiza efektów transakcji w okresie jej zawierania (krótki horyzont czasowy, analiza *ex ante*);
- analiza efektów transakcji (*performance studies*) – pomiar efektów transakcji w średnim i długim horyzoncie czasowym (analiza *ex post*).

Analiza zdarzenia najczęściej prowadzona jest w okresie zwanym oknem, np. okno (-60, +60), co oznacza okres zaczynający się 60 dni przed ogłoszeniem transakcji i kończący się 60 dni po ogłoszeniu transakcji.

Analiza efektów transakcji prowadzona jest w okresie przynajmniej 2 lat od sfinalizowania transakcji połączenia. Niektóre badania obejmują okres do siedmiu lat i więcej.

Według innego kryterium – wielkości próby badawczej, prowadzone badania można podzielić na dwie kategorie⁶⁾:

- studia przypadków (*clinical exploration*);
- badania na dużych próbach (*large sample studies*).

Studia przypadków to szczegółowe analizy pojedynczych transakcji fuzji lub przejęć. Do zalet takich badań należy zaliczyć znaczną głębokość analiz. Uzyskane wyniki są często podstawą do formułowania hipotez weryfikowanych w badaniach na dużych próbach. Z drugiej strony, wyniki takich analiz obciążone są niską reprezentatywnością, co wynika z minimalnej próby badawczej.

Badania na dużych próbach polegają na analizie dużych grup przedsiębiorstw biorących udział

w procesach konsolidacji. Wykorzystywane informacje często pochodzą z serwisów finansowych, statystycznych baz danych, badań kwestionariuszowych. Niewątpliwą zaletą tego rodzaju badań jest duża wiarygodność wyników, pozwalająca na formułowanie wniosków dotyczących większej populacji. Do wad można zaliczyć zawężanie liczby analizowanych problemów.

Przyjmując za kryterium podziału badań wpływ fuzji i przejęć na wartość, można wyodrębnić następujące metody badawcze:

- analizę kursów giełdowych przedsiębiorstw przeprowadzających fuzje i przejęcia;
- analizę ekonomiczno-finansową łączących się przedsiębiorstw;
- ocenę transakcji przez kierownictwo przedsiębiorstwa przejmującego.

Analiza kursów giełdowych. Zgodnie z nowoczesną nauką finansów rynek kapitałowy ma zdolność przewidywania efektów transakcji fuzji i przejęć, w tym tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Analizując kursy giełdowe można porównać cenę akcji w okresie przed ogłoszeniem transakcji z ceną utrzymującą się po ogłoszeniu transakcji (po uwzględnieniu korekt). Pozwala to na oszacowanie, jak fuzja wpłynie na wartość połączonych przedsiębiorstw. Do analizy reakcji rynku kapitałowego na informacje o fuzjach i przejęciach powszechnie używa się metody nadzwyczajnych stóp zwrotu CAR (*cummulative abnormal return*)⁷⁾. Nadzwyczajne stopy zwrotu interpretuje się jako dodatkowy dochód osiągnięty przez akcjonariuszy dzięki ogłoszeniu przejęcia lub fuzji. Analizie podlega dochód osiągnięty przez akcjonariuszy podmiotu przejmującego i przejmowanego. Inne stosowane metody obejmują m.in. wyliczenie premii za nabycie spółki.

Analiza ekonomiczno-finansowa łączących się przedsiębiorstw. Ta kategoria badań opiera się na założeniu, że fuzje i przejęcia wpływają na wartość dla akcjonariuszy przez zmiany w działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej oraz w pozycji konkurencyjnej. Analiza dotyczy średniego lub długiego horyzontu czasowego. Minimalny badany okres to dwa lata po sfinalizowaniu fuzji/przejęcia. W przypadku dostępu do danych z dłuższego okresu, analiza może obejmować 5–7 lat. Ten rodzaj badania wykorzystuje różne rodzaje analizy:

- rentowności,
- produktywności,
- kosztów,



- pozycji rynkowej,
- przepływów pieniężnych,
- zarządzania wartością.

Ocena transakcji przez kierownictwo przedsiębiorstwa przejmującego. Kolejną metodą badania wpływu fuzji i przejęć na procesy tworzenia wartości jest zapytanie samych zainteresowanych, czy uważają, że przeprowadzone przez nich fuzje/przejęcia zakończyły się powodzeniem. Badania bazują najczęściej na technice wywiadów z najwyższym kierownictwem firm nabywających.

Niektórzy badacze proszą rozmówców o określenie, co firmy zrobiły z przejętymi przedsiębiorstwami⁹⁾. Sprzedaż wcześniej zakupionej firmy może sugerować, iż transakcja zakończyła się porażką. Z drugiej strony, J.F. Weston argumentuje, że dezinvestycje służą efektywnej realokacji zasobów przedsiębiorstwa. Część z nich służy skorygowaniu akwizycyjnych pomyłek, jednak wiele z nich stanowi modyfikacje słusznych od początku decyzji strategicznych, które odzwierciedlają dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu⁹⁾.

Wyniki takich badań są bardzo interesujące, jednak niektórzy badacze¹⁰⁾ uważają, że ta metoda jest subiektywna i nie odnosi się bezpośrednio do zagadnienia dodanej wartości.

Najbardziej uniwersalna jest metoda analizy kursów giełdowych, znajdująca zastosowanie zarówno w krótkim, jak i długim horyzoncie czasowym oraz w przypadku pojedynczych podmiotów i dużych prób przedsiębiorstw. Pozostałe metody mogą być stosowane dla pojedynczych podmiotów i dużych prób przedsiębiorstw, ale jedynie w długim horyzoncie czasu.

Wyniki przeprowadzonych badań fuzji i przejęć

Przeгляд wyników badań fuzji i przejęć w aspekcie zarządzania wartością zostanie dokonany według kryterium technik wykorzystywanych do zrealizowanych badań.

Wyniki badań kursów giełdowych

Badania kursów akcji przedsiębiorstw biorących udział w fuzjach i przejęciach są szczególnie rozpowszechnione w krajach posiadających rozwinięte rynki kapitałowe. Analizy stóp zwrotu z akcji przedsiębiorstw biorących udział w fuzjach i przejęciach dokonywane są:

- w krótkim horyzoncie czasowym (okres ogłoszenia transakcji);
- w średnim i długim horyzoncie czasowym (kilka lat po transakcji).

Krótkoterminowa analiza stóp zwrotu

Z analizy stóp zwrotu wynika, że te transakcje wpływają pozytywnie na sumę stóp zwrotu przejmującego i przejmowanego w krótkim okresie od ogłoszenia transakcji. Niektórzy badacze interpretują ta-

kie rezultaty jako pozytywne oczekiwania rynku kapitałowego w zakresie tworzenia wartości przez fuzję/przejęcie. Jednak podział nadzwyczajnej stopy zwrotu pomiędzy akcjonariuszy firmy przejmującej i przejmowanej nie jest równomierny. Większość badań potwierdza wysokie premie oferowane akcjonariuszom podmiotu przejmowanego i brak lub bardzo niewielkie premie dla właścicieli firmy przejmującej. Na przykład:

■ J.D. Leeth i J.R. Borg¹¹⁾ badali wpływ przejęć dokonanych w Stanach Zjednoczonych w latach dwudziestych XX wieku na kursy giełdowe. Akcjonariusze firm przejmowanych zyskiwali w wyniku transakcji nadzwyczajny zwrot ok. 15%, podczas gdy zwrot właścicieli firm nabywających wynosił ok. 0%;

■ Jarrell, Brickley i Netter¹²⁾ przeanalizowali 663 przejęcia amerykańskich firm dokonane w okresie 1962–1985. Zaobserwowany przeciętny nadzwyczajny zwrot z akcji dla akcjonariuszy podmiotu przejmowanego wyniósł 19% w latach 60., 35% w 70. i 30% w latach 1980–85. Nadzwyczajny zwrot z akcji dla akcjonariuszy podmiotu przejmującego malał w badanym okresie. W latach 60. wynosił 4%, w 70. – 2%, a w okresie 1980–85 był ujemny i wynosił –1%;

■ Z badań przeprowadzonych przez zespół amerykańskich naukowców (You, Caves, Smith i Henry)¹³⁾ wynika, że mediana nadzwyczajnego zwrotu z akcji dla akcjonariuszy podmiotu przejmowanego wyniosła w okresie 1975–84 około 20%. Dodatni zwrot zanotowało 82% przejmowanych przedsiębiorstw. Zwrot powyżej 40% osiągnęło 20% podmiotów. Z kolei mediana nadzwyczajnego zwrotu z akcji dla akcjonariuszy podmiotu przejmującego wyniosła -1%. Ujemne nadzwyczajne stopy zwrotu zanotowało 53% firm, dodatnie 47%. Ponad połowa firm przejmujących (53%) osiągnęła niewielką nadzwyczajną stopę zwrotu z przedziału (-5%, 5%);

■ Przekrojowe wyniki badań fuzji i przejęć zaprezentowali Jensen i Ruback¹⁴⁾, którzy w 1983 roku przeanalizowali wyniki 13 badań dotyczących efektów fuzji (6) i przejęć (7). Z tego podsumowania wynika, że przeciętny nadzwyczajny zwrot z akcji dla akcjonariuszy podmiotu przejmującego wyniósł 4%, a w przypadku fuzji 0%;

■ Podsumowania kilkudziesięciu badań empirycznych dokonała firma McKinsey¹⁵⁾. Z analizy wynika, że efektem fuzji jest nadzwyczajna stopa zwrotu dla firmy przejmowanej 20% i firmy przejmującej 2–3% (wynik statystycznie nieistotny). Konsekwencją przejęcia jest wzrost kursu akcji podmiotu przejmowanego o 35%, a firmy przejmującej o 3–5%;

■ Badania dodatkowych stóp zwrotu uzyskanych przez akcjonariuszy łączących się spółek w Wielkiej Brytanii dokonali S. Sudarsanam i inni (1993). Analiza 171 ofert wskazuje na przeciętny nadzwyczajny zwrot z akcji dla akcjonariuszy firmy przejmującej 21% oraz zwrot -2% dla akcjonariuszy oferenta. Podobne wyniki dotyczące rynku brytyjskiego uzyskali Firth (firma przejmowana 28%, firma przejmująca -6%), Franks i Harris (odpowiednio 22% i 0%) oraz Limmack (odpowiednio 31% i 0%)¹⁶⁾;

■ M. Lewandowski i M. Michalski¹⁷⁾ przeprowadzili badania reakcji polskiego rynku kapitałowego na ogłoszenia o fuzjach i przejęciach spółek giełdowych. Autorzy uważają, że reakcje GPW przypominają reakcje rynków dojrzałych, są jednak dużo mniej wyraziste. Nadzwyczajny zwrot dla akcjonariuszy nabywanej firmy wyniósł przeciętnie 10–15%;

■ Inne analizy transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku kapitałowym przeprowadzili M. Lewandowski i M. Kamiński¹⁸⁾. Badaniom, przy pomocy metody CAR, poddano kursy akcji 10 przejmowanych spółek w okresie 1993–97. Autorzy uważają, że najwyższych nadzwyczajnych stóp zwrotu można się spodziewać w krótkim okresie oraz w okresie stosunkowo najdłuższym. Średnia skumulowana nadzwyczajna stopa zwrotu dla akcjonariuszy spółek nabywanych w okresie od –5 do +5 wyniosła 5%. W okresie –60 do +60 stopa wyniosła 15%. Autorzy zaznaczają, że uzyskane rezultaty należy traktować z pewną ostrożnością z uwagi na niewielką próbę badawczą oraz fakt, że część transakcji została dokonana w połowie lat 90., w okresie kiedy polski rynek kapitałowy był stosunkowo mało dojrzały;

■ A. Rutkowski¹⁹⁾ przeprowadził badanie premii oferowanych przy 41 wezwaniach na sprzedaż akcji spółek na warszawskiej giełdzie w 1999 roku. Wezwaniom ogłoszonym przez firmy zagraniczne towarzyszyły wyższe przeciętne premie (średnio 17% względem kursu sprzed 20 sesji) niż wezwaniom ogłoszonym przez podmioty krajowe (odpowiednio 5%). W przypadku wezwań „zagranicznych” zdecydowanie przeważali inwestorzy branżowi. Natomiast połowa wezwań krajowych ogłoszona została przez inwestorów spoza branży. Autor zauważa, że w porównaniu z rynkiem brytyjskim, premie na krajowym rynku są zdecydowanie niższe. W Polsce premia wyniosła przeciętnie 13%, podczas gdy w Wielkiej Brytanii, w okresie 1995–98, odpowiednio od 31 do 47%. Przyczyn tego zjawiska upatruje on w wyższym szacunku ryzyka i związanej z tym wyższą wymaganą stopą zwrotu na rynku polskim.

Wyniki badań skłaniają badaczy do wysuwania różnych hipotez i wniosków:

■ Rynek postrzega fuzje i przejęcia jako narzędzie tworzenia wartości – suma nadzwyczajnych stóp zwrotu z akcji wynosi ok. 20–35%. Tworzona wartość nie jest jednak równomiernie rozdzielana pomiędzy strony transakcji. Ceny podmiotów przejmowanych rosną o około 20–35%, podczas gdy ceny podmiotów przejmujących nie zmieniają się lub notują niewielkie wahania (dodatnie lub ujemne).

■ Firma nabywająca jest zazwyczaj dużo większa od firmy nabywanej, dlatego wpływ transakcji jest dużo mniejszy dla nabywającego i znajduje mniejsze odzwierciedlenie w cenie jego akcji²⁰⁾.

■ W wielu transakcjach jest kilku oferentów, którzy licytując się o nabywany podmiot nadmiernie podbijają cenę, dzięki czemu prawie cała wartość jest konsumowana przez akcjonariuszy nabywanego podmiotu²¹⁾.

■ Niektórzy eksperci upatrują przyczyn wzrostu premii za kontrolę w rozwoju coraz bardziej wyszukanych technik obrony przedsiębiorstw przed przejęciami.

■ Rynek nie potrafi określić potencjału tworzenia wartości, bo ma za mało informacji – dlatego przejmujący uzyskują przeciętnie 0% (najczęściej nadzwyczajny zwrot zawiera się w przedziale –5% do +5%). Z kolei przejmowani otrzymują dużą premię za kontrolę²²⁾.

■ Zupełnie inna hipoteza jest prezentowana przez J. Kaya²³⁾, który twierdzi, że firmy przejmowane zazwyczaj osiągały na giełdzie gorsze notowania w okresie poprzedzającym ich przejęcie (choć nie bezpośrednio przed nim), a firmy przejmujące nieco lepsze. Najbardziej prawdopodobnym wytłumaczeniem wyników badań wydaje się być twierdzenie, że wybór momentu przejmowania firm odzwierciedla anomalie wartości giełdowej. Fuzje następują na ogół wtedy, kiedy ceny akcji przejmującego są względnie wysokie, a przejmowanego względnie niskie. Autor twierdzi, że zyski kapitałowe z transakcji odzwierciedlają tę rozbieżność, a nie wynik w postaci dodanej wartości, uzyskanej dzięki fuzji jako takiej.

Średnio- i długoterminowa analiza stóp zwrotu

Przedmiotem analiz kształtowania kursów akcji w średnim i długim okresie po fuzji lub przejęciu są najczęściej firmy przejmujące. Podobnie jak w przypadku krótkoterminowych analiz kursów akcji, efekty badań są raczej negatywne, a w najlepszym przypadku neutralne. Na przykład:

- ujemny nadzwyczajny zwrot z akcji po przejęciu (Aggrawal 1992);
- ujemny nadzwyczajny zwrot z akcji po fuzji (Mitchell i Stafford 1996);
- neutralny nadzwyczajny zwrot z akcji (Franks 1991)²⁴⁾.

Należy jednak podkreślić, że analizy kursów, zarówno krótko-, jak i długookresowe nie przynoszą informacji o sposobach tworzenia wartości. Dodatkowo badania krótkookresowe nie pozwalają na stwierdzenie, czy wartość rzeczywiście została stworzona, a jedynie na przeprowadzenie prognozy rezultatów tworzenia wartości. Niemożliwe jest określenie sposobów zarządzania fuzjami, ani rozwiązań organizacyjnych przynoszących sukces lub porażkę przy łączeniu przedsiębiorstw. Odpowiedzi na te pytania starają się udzielić badacze wykorzystujący analizę ekonomiczno-finansową.

Wyniki badań ekonomiczno-finansowych

Badania tworzenia wartości dla akcjonariuszy przez fuzje i przejęcia, wykorzystujące analizę ekonomiczno-finansową, przynoszą różnorodne i niejednoznaczne wyniki. Na przykład:

- analizy zmian rentowności podmiotów po fuzjach i przejęciach były prowadzone wielokrotnie. W analizach Meeksa (1977), Muellera i innych (1980), Ra-



venscrafta, Cosha i innych (1990), Ravenscrafta i Scherera (1987) uzyskane wyniki wahały się od zero-wych do ujemnych²⁵⁾;

- badania F. Lichtenberga i D. Siegela, opublikowane w 1989 roku, wykazały poprawę produktywności przejętych firm²⁶⁾;

- Agrawal, Jaffe i Mandelker przebadali 937 fuzji i 227 przejęć. Z analizy wynika, że akcjonariusze przejmujących podmiotów zanotowali w ciągu 5 lat od transakcji utratę wartości około 10%;

- w badaniach firmy McKinsey oceniano 116 programów przejęć przeprowadzonych w USA i Wielkiej Brytanii w latach 1972–1983. Nabycia oceniono jako udane, gdy stopa zwrotu zainwestowanego kapitału przewyższyła koszt kapitału własnego zaangażowanego w transakcję. Jedynie 23% przejęć zostało uznanych za udane, 16% zakwalifikowano jako nieokreślone, podczas gdy pozostałe 61% skończyło się niepowodzeniem²⁷⁾;

- S. Kaplan²⁸⁾ badał wyniki przejęć lewarowanych firm publicznych (LBO) o wartości powyżej 50 mln dolarów w latach 1979–85. Z analizy wynika, że ten rodzaj przejęć tworzy znaczną wartość dla akcjonariusza (średni zwrot z zaangażowanego kapitału 125% rocznie, średni wzrost zysków operacyjnych 42%, wzrost przepływów pieniężnych 96%). Podobne wyniki przejęć lewarowanych, w tym akwizycji menedżerskich (MBO), uzyskali K.G. Palepu²⁹⁾ oraz A.J. Smith³⁰⁾;
- D.C. Mueller³¹⁾ w swoich badaniach analizował wpływ fuzji konglomeratowych i przejęć poziomych na wielkość udziału rynkowego. Z analizy wynika, że te transakcje prowadziły do znaczącego spadku udziałów rynkowych;

- P.M. Healy, K.G. Palepu i R.S. Ruback³²⁾ przeprowadzili badanie, którego celem była ocena efektów 50 największych amerykańskich fuzji dokonanych w okresie 1979–84. Z przeprowadzonych analiz wynika, że nastąpił wyraźny wzrost w poziomie przepływów operacyjnych w porównaniu z przedsiębiorstwami tego samego sektora. Autorzy uważają, że efektywność połączonych przedsiębiorstw wzrosła, głównie dzięki poprawie zarządzania aktywami. Wydatki inwestycyjne oraz na badania i rozwój nie obniżyły się w wyniku fuzji i przejęć, pozostając na poziomie sprzed transakcji. W trakcie badania analizowano reakcję rynku kapitałowego na zapowiedź fuzji. Z badania wynika, że korelacja pomiędzy nadzwyczajnym zwrotem z akcji dla akcjonariuszy łączących się podmiotów a efektywnością operacyjną i inwestycyjną połączonych firm jest dodatnia i statystycznie istotna. Rynek słusznie przewidział efekty fuzji. Podobne wyniki uzyskali Mitchell i Lehn (1990)³³⁾ oraz Kaplan i Weisbach (1992)³⁴⁾, którzy znajdują pewne potwierdzenie reakcji rynku w osiągniętych efektach badanych transakcji;

- A. Rutkowski³⁵⁾ analizował zmiany w rentowności, przepływach pieniężnych oraz kursach akcji polskich spółek giełdowych będących przedmiotem przejęć w ciągu 1999 roku. Z badań wynika, że w większo-

ści przypadków wyniki finansowe przejętych firm pogorszyły się. Reakcją rynku kapitałowego był znaczny spadek cen akcji badanych firm.

Wyniki oceny transakcji przez kierownictwo przedsiębiorstwa przejmującego

Badania opierające się na ocenie powodzenia fuzji i przejęć przez kierownictwa podmiotów dokonujących transakcji przynoszą niejednoznaczne wyniki. Na przykład:

- z badania Hunta³⁶⁾ wynika, że w ocenie menedżerów około połowa transakcji zakończyła się sukcesem;

- analiza J. Kitchinga³⁷⁾, oparta na technice wywiadów z najwyższym kierownictwem firm nabywających, wskazuje, że osiągnięte wyniki pozostają bardzo często poniżej oczekiwań. Powodzeniem zakończyło się średnio 52% transakcji. Pozostałe dały, w opinii badanych, wyniki neutralne (a więc nie były warte podejmowania ryzyka) lub negatywne;

- z badania przeprowadzonego przez Hay Group³⁸⁾ wynika, że około 1/3 przejętych firm została wyprzedana w ciągu 5 lat po transakcji;

- analiza 271 dużych przejęć zrealizowanych w latach 1971–1982, przeprowadzona przez S.N. Kaplana, M. Weisbacha³⁹⁾, wykazała, że 44% przejęć zakończyło się dezinwestycją, średnio po siedmiu latach. Dezinwestycje dotyczyły czterokrotnie częściej nabytków spoza własnej branży;

- M.E. Porter⁴⁰⁾ przeprowadził badania 33 dużych korporacji amerykańskich w okresie 1950–1986. Większość firm (60–70%) przejętych przez te korporacje została ostatecznie sprzedana. Autor twierdzi, że fuzje i przejęcia raczej niszczyły niż tworzyły wartość dla akcjonariuszy;

- analiza Ravenscrafta i Scherera⁴¹⁾ wskazuje, że więcej zakupionych podmiotów się zbywa, niż utrzymuje.

Wiele przejmowanych transakcji, w opinii zarządzających, nie kreuje oczekiwanej wartości. W efekcie istotną część nabywanych przedsiębiorstw jest wyprzedawana.

Zaprezentowane wyniki badań efektów fuzji i przejęć pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Fuzje i przejęcia zazwyczaj tworzą wartość dla akcjonariuszy przejmowanego podmiotu.

- Fuzje i przejęcia mogą tworzyć wartość dla akcjonariuszy przejmującego podmiotu, jednak przeciętny wzrost wartości oscyluje wokół zera.

- Istnieją rodzaje fuzji i przejęć, w których prawdopodobieństwo zwiększenia wartości dla akcjonariuszy jest większe, np. transakcje lewarowane (LBO).

- Wyniki badań na polskim rynku są zbliżone do wyników badań zagranicznych.

- Ocena powodzenia transakcji przez rynek kapitałowy jest na ogół trafna.

Podsumowanie

Istnieje wiele metodologii badania efektów fuzji i przejęć w aspekcie zarządzania wartością. Najpowszechniej stosowane są trzy metody badawcze:

- analiza kursów giełdowych,
- analiza ekonomiczno-finansowa łączących się przedsiębiorstw,
- ocena transakcji przez kierownictwo przedsiębiorstwa przejmującego.

Wyciąganie generalnych wniosków o potencjale kreowania wartości dla akcjonariuszy przez fuzje i przejęcia jest trudne. Wyniki wielu badań na dużych próbach świadczą o niewielkim przeciętnym wpływie tych operacji na tworzenie bogactwa akcjonariuszy. Oznacza to, że w wielu przypadkach podejmowanie dużego ryzyka nie było tego warte. Istnieją jednak takie transakcje, które posiadają znaczny potencjał kreowania wartości, na przykład przejęcia lewarowane.

Piotr Wróbel

PRZYPISY

- 1) Zarządzanie wartością to maksymalizowanie ogółu korzyści akcjonariuszy z ich majątku zaangażowanego w przedsiębiorstwie, czyli tzw. bogactwa akcjonariuszy (*Shareholder's Wealth*); por. J. JEŹAK, Z. WOJTERA, *Wartość dla akcjonariuszy jako kryterium oceny efektywności procesów fuzji i łączeń przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. DURAJ, Łódź 2000, s. 41.
- 2) J.F. WESTON, K.S. CHUNG, J.A. SIU, *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*, Prentice Hall, New Jersey 1990, s. 124.
- 3) Red. W. FRĄCKOWIAK, *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE Warszawa 1998, s. 241.
- 4) Tamże.
- 5) S.N. KAPLAN, M.L. MITCHELL, K.H. WRUCK, *Clinical Exploration of Value Creation and Destruction in Acquisitions: Organizational Design, Incentives and Internal Capital Markets*, Center for Research in Security Prices, Graduate School of Business, University of Chicago, CRSP No. 450, s. 5.
- 6) Tamże.
- 7) S. SUDARSANAM, *Fuzje i przejęcia*, WIG Press Warszawa 1998, s. 219.
- 8) S.N. KAPLAN, M. WEISBACH, *The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures*, „Journal of Finance” 47, No. 1, March 1992, s. 107, S.N. KAPLAN, M.L. MITCHELL, K.H. WRUCK, op.cit., s. 5.
- 9) M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstw*, AE Poznań – Materiały dydaktyczne Nr 30, Poznań 1998, s. 130.
- 10) J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE Warszawa 1996, s. 204.
- 11) J.D. LEETH, J.R. BORG, *The Impact of Takeovers on Shareholder Wealth During the 1920s Merger Wave*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis”, Vol. 35, Issue 2, June 2000.
- 12) J.F. WESTON, K.S. CHUNG, J.A. SIU, op.cit., s. 125.
- 13) Tamże, s. 127.
- 14) M.C. JENSEN, R.S. RUBACK, *The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence*, „Journal of Financial Economics”, April 1983, Vol. 11.
- 15) T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa 1997, s. 400.
- 16) S. SUDARSANAM, op. cit., s. 221.
- 17) M. LEWANDOWSKI, M. MICHALSKI, *Reakcje polskiego rynku kapitałowego na przejęcia przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. DURAJ, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 127–135.
- 18) M. LEWANDOWSKI, M. KAMIŃSKI, *Reakcje stóp zwrotu z akcji na informacje o przejęciach przedsiębiorstw*, „Nowy Rynek Kapitałowy” 3/98, s. 67–69.
- 19) A. RUTKOWSKI, *Premie za przejęcia na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. DURAJ, Łódź 2000, s. 61–72.
- 20) W. FRĄCKOWIAK, s. 247.
- 21) Tamże.
- 22) M. LEWANDOWSKI, *Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstw*, AE Poznań – Materiały dydaktyczne Nr 30, Poznań 1998.
- 23) J. KAY, op.cit., s. 205.
- 24) S.N. KAPLAN, M.L. MITCHELL, K.H. WRUCK, op.cit., s. 6.
- 25) S.N. KAPLAN, M.L. MITCHELL, K.H. WRUCK, op.cit., s. 6, J. KAY, op.cit., s. 205.
- 26) M. LEWANDOWSKI, *Czy fuzje i przejęcia służą przedsiębiorstwom*, „Nowy Rynek Kapitałowy” 11/98, s. 111.
- 27) T. COPELAND, T. KOLLER, J. MURRIN, op. cit., s. 403.
- 28) S.N. KAPLAN, *The Staying Power of Leveraged Buyouts*, „Journal of Financial Economics”, 29, 1991, s. 287.
- 29) K.G. PALEPU, *Consequences of Leveraged Buyouts*, „Journal of Financial Economics”, 27, 1990, s. 247.
- 30) A.J. SMITH, *Corporate Ownership Structure and Performance. The Case of Management Buyout*, „Journal of Financial Economics”, 27, 1990, s. 143.
- 31) D.C. MUELLER, *Mergers and Market Share*, „Review of Economics and Statistics”, 1985, 67, s. 259–267.
- 32) P.M. HEALY, K.G. PALEPU, R.S. RUBACK, *Does Corporate Performance Improve After Mergers?*, „Journal of Financial Economics” 31 (1992), s. 135–175.
- 33) S.N. KAPLAN, M.L. MITCHELL, K.H. WRUCK, op.cit., s. 5.
- 34) S.N. KAPLAN, M. WEISBACH, *The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures*, „Journal of Finance” 47, No. 1, March 1992, s. 107.
- 35) A. RUTKOWSKI, *Wpływ przejęć na wartości firmy (na przykładzie spółek notowanych na WGPW)*, Konferencja „Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a struktura akcjonariatu”, Uniwersytet Gdański i Szkoła Główna Handlowa, 2001.
- 36) J. KAY, op.cit., s. 205.
- 37) J. KITCHING, *Winning and Losing with European Acquisitions*, „Harvard Business Review”, March-April 1974, s. 124.
- 38) A.F. BUONO, J.L. BOWDITCH, *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 9.
- 39) S.N. KAPLAN, M. WEISBACH, op.cit., s. 107. M. L. MITCHELL, K.H. WRUCK, op.cit., s. 5.
- 40) M.E. PORTER, *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, May-June 1987, s. 43.
- 41) J. KAY, op.cit., s. 205.

Autor jest asystentem w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Wojciech Gamrot

Model matematyczny wyboru optymalnej strategii inwestycyjnej dla zmiennej stopy procentowej

Realizacja inwestycji rzeczowych jest procesem złożonym. Podejmując decyzje, wielu jego aspektów nie jesteśmy w stanie wziąć pod uwagę. Stwarza to konieczność budowy modeli, a więc układów założeń o powiązaniach pomiędzy opisującymi to zjawisko wielkościami ekonomicznymi (E. Panek 1993).

Celem niniejszego opracowania jest sformułowanie modelu matematycznego opisującego zagadnienie wyboru optymalnego podzbioru projektów inwestycyjnych w warunkach ograniczonych możliwości finansowania przedsięwzięć. Należy podkreślić, że tematem opracowania jest optymalna alokacja posiadanych środków, nie są natomiast zagadnienia pozyskiwania kapitału. Warto jednak zauważyć, że sformułowany model matematyczny procesu inwestowania może stanowić część składową ogólniejszego modelu, uwzględniającego również zagadnienia pozyskiwania kapitału.

Wybór przedsięwzięć do realizacji w ramach ograniczonych środków

Srodki, które mogą być przeznaczone na finansowanie inwestycji, są w każdym przedsiębiorstwie ograniczone. Równocześnie zbiór dostępnych projektów inwestycyjnych może okazać się liczny. Stwarza to konieczność wyboru spośród wszystkich projektów inwestycyjnych takiego ich podzbioru, którego realizacja byłaby możliwa w ramach dyspozycyjnych środków. Zazwyczaj istnieje wiele podzbiorów projektów, które mogą być realizowane równocześnie.

Model matematyczny powinien umożliwiać odpowiedź na pytanie, czy dany zestaw przedsięwzięć może być realizowany jednocześnie. W celu zachowania ogólności rozważań należy przyjąć, że wydatki na realizację przedsięwzięcia (reprezentowane ujemnymi przepływami pieniężnymi) mogą wystąpić nie tylko w chwili rozpoczęcia jego realizacji (lub w pierwszym roku trwania), ale również w późniejszych etapach jego funkcjonowania. Konieczne jest zatem zapewnienie środków na ich pokrycie. Możliwe są co najmniej dwa sposoby interpretacji tego problemu. Pierwszy został zaproponowany w pracy J. Loriego (1955) i rozwinięty przez H.M. Weingartnera (1963). Sposób ten opiera się na założeniu, że jeżeli przedsiębiorstwo nie wykorzystuje całego limitu środków w pewnym okresie – środki te nie przechodzą na okres następny, a więc są tracone. Opisana forma finansowania inwestycji określana jest mianem gospodarki „funduszowej” i występuje najczęściej w przypadku zarządzania środkami pochodzącymi z budżetu państwa. Taki sposób interpretacji wiąże się zwykle z rozdziałem pomiędzy środ-

kami postawionymi do dyspozycji przedsiębiorstwa i środkami uzyskanymi w wyniku realizacji przedsięwzięć – te ostatnie nie zwiększają możliwości inwestowania w kolejnych okresach. Możliwa jest jednak inna interpretacja, zasygnalizowana między innymi przez H.M. Weingartnera (1963), zgodnie z którą środki nie wykorzystane w danej chwili są dostępne w przyszłości (mogą ulegać kumulacji), a środki uzyskane dzięki podjęciu przedsięwzięć mogą być reinwestowane. W przypadku przedsiębiorstwa spoza sfery budżetowej, zasady gospodarki funduszowej rzadko znajdują zastosowanie – środki nie wykorzystane w danym momencie są zazwyczaj dostępne w przyszłości. Dlatego też druga interpretacja wydaje się lepiej opisywać procesy inwestowania zachodzące w tych przedsiębiorstwach. Warto również zauważyć, że gdy środki wypracowane w wyniku realizacji inwestycji mogą być reinwestowane, może się zdarzyć, że pomiędzy momentem wystąpienia wpływu i momentem ponownego poniesienia wydatków, pewna część środków pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa. Środki te mogą być lokowane na rynku kapitałowym, a więc przynosić dodatkowy dochód i w rezultacie zwiększyć ilość środków, które mogą służyć finansowaniu kolejnych, późniejszych inwestycji.

Jako kryterium wyboru optymalnego podzbioru przedsięwzięć powszechnie przyjmuje się sumaryczny wskaźnik NPV, obliczony dla wszystkich przedsięwzięć przyjętych do realizacji, stanowiący miernik bezwzględnej nadwyżki z zainwestowanego kapitału (K. Marcinek 1997, G. Łukasik 1995). Oznacza to, iż podzbiór przedsięwzięć traktowany jest jako jedno metapredsięwzięcie, charakteryzowane sumą przepływów pieniężnych wszystkich przedsięwzięć składowych. Na podstawie tak uzyskanego zbioru przepływów ustala się wartość wskaźnika NPV, który wybrany podzbiór projektów powinien maksymalizować.

Istotnym zagadnieniem jest dobór stopy procentowej, wykorzystywanej do obliczenia procentu składanego i wartości bieżącej netto przedsięwzięć. W rzeczywistości gospodarczej stopa ta może zmieniać się z upływem czasu, a równocześnie może być możliwe przewidywanie jej zmian (z mniejszą lub większą dokładnością i wyprzedzeniem). Tak więc przedsiębiorstwo może być zainteresowane odpowiedzią na pytanie, jakie przedsięwzięcia należy podjąć, przy założeniu, że stopa procentowa zmieni się w określony sposób, w określonych momentach. Uwzględnienie zmian stopy procentowej wymaga modyfikacji funkcji wartości przyszłej kapitału.

Dla stopy procentowej zmieniającej się z upływem czasu funkcja ta może zostać przedstawiona w postaci iloczynu skończonej liczby czynników, z których

każdy odpowiada okresowi, w którym stopa procentowa była stała. Funkcję tę opisuje formuła:

$$K_t = K_0 \prod_{i=1}^n (1 + r_i)^{t_i} \quad (1)$$

gdzie:

K_t – wartość przyszła (w ujęciu nominalnym) kapitału zainwestowanego na czas t , przy założeniu zmiennej w czasie stopy procentowej

K_0 – wartość teraźniejsza kapitału

t_i – długości poszczególnych okresów składających się na okres t , w których stopa procentowa nie zmienia się

r_i – wartości stopy procentowej w poszczególnych okresach t_i

Kluczową kwestią, jaką należy rozstrzygnąć, jest pytanie o sposób tworzenia podzbiorów projektów. Często zakłada się, że każde z możliwych przedsięwzięć może się rozpocząć tylko w jednej chwili – zazwyczaj tej samej dla wszystkich możliwych przedsięwzięć. Takie podejście można zauważyć między innymi w pracach H.M. Weingartnera (1963). To upraszczające założenie prowadzi jednak niekiedy do nieoptymalnych decyzji. W praktyce istnieją bowiem projekty inwestycyjne, których realizacja musi się rozpocząć w określonym momencie, ze względu na zmienność pór roku, zmienność popytu na określone produkty, dostępność określonych środków produkcji, uwarunkowania prawne i podobne czynniki. Ale istnieją również takie projekty inwestycyjne, których termin rozpoczęcia może być dobierany swobodnie. Mimo że w danej chwili środki stojące do dyspozycji przedsiębiorstwa nie wystarczają do realizacji określonego przedsięwzięcia, po upływie pewnego czasu realizacja tego przedsięwzięcia może stać się możliwa, np. w chwili, gdy pozostałe podjęte przedsięwzięcia będą wymagały mniejszych nakładów niż w chwili początkowej, bądź też, gdy uzyskane w wyniku ich realizacji środki umożliwią finansowanie początkowo odrzuconego projektu. Innymi słowy uwzględnienie możliwości wyboru terminu rozpoczęcia danego przedsięwzięcia może przyczynić się do lepszego wykorzystania kapitału.

W przypadku metod oceny pojedynczych przedsięwzięć, takich jak metody NPV czy IRR, przepływy pieniężne, stanowiące podstawę oceny, są obliczane dla okresu jednego roku, tzn. wszystkie wpływy i wydatki sumuje się i traktuje jako jeden przepływ, zachodzący w ostatnim dniu roku. Może się więc zdarzyć, że dany przepływ pieniężny, zachodzący np. 2 lutego, zostanie potraktowany tak, jak gdyby miał miejsce 31 grudnia, co istotnie wpłynie na wynik operacji dyskontowania. W przypadku wyboru do realizacji więcej niż jednego przedsięwzięcia może się też zdarzyć, że jako źródło pokrycia pewnego ujemnego przepływu pieniężnego zostanie przyjęty dodatni przepływ, zachodzący w rzeczywistości później, co może mieć poważne konsekwencje dla płynności przedsiębiorstwa. Rozwiązanie polegające na obliczaniu przepływów pieniężnych dla okresu jednego roku jest kompromisem pomiędzy dążeniem do dokładności analizy i dążeniem do prostoty opisu i obliczeń. Jeśli założymy, że przedsięwzięcia mogą się rozpoczynać w różnych momentach i dla danego przedsięwzięcia możliwy jest wybór chwili jego rozpoczęcia – wydaje się celowe skrócenie (być może nawet do jednego dnia) okresu, dla którego obliczany jest przepływ pieniężny, co pozwoli opisać proces inwestowania z większą

dokładnością i w rezultacie lepiej wykorzystać wpływające do przedsiębiorstwa środki.

Powyższe spostrzeżenia wskazują na potrzebę sformułowania modelu matematycznego, uwzględniającego:

- możliwość doboru terminów rozpoczęcia dla poszczególnych przedsięwzięć inwestycyjnych;
- możliwość wystąpienia ujemnych przepływów pieniężnych nie tylko w momencie rozpoczęcia realizacji danego przedsięwzięcia, ale również w trakcie jego funkcjonowania;
- możliwość kumulacji środków nie wykorzystanych i reinwestowania środków uzyskanych dzięki realizacji przedsięwzięć o krótszym czasie trwania;
- możliwość wystąpienia zmian rynkowej stopy procentowej;
- możliwość obliczania przepływów pieniężnych dla okresów krótszych niż jeden rok, a nawet dla poszczególnych dni.

Używane określenia

Poniżej przedstawiono definicje pojęć, wykorzystywanych w dalszej części opracowania do opisu zagadnienia optymalnej alokacji ograniczonych środków. Definicje zostały sformułowane jedynie na użytek tego opracowania. W ujęciu ogólnym terminy te mogą być interpretowane w odmienny sposób.

Przepływ pieniężny to para liczb całkowitych (t_j, k_j) . Liczba $t_j \geq 0$ reprezentuje czas (dni) przepływu kwoty k_j z/do przedsiębiorstwa. Przyjmijmy konwencję, że wypływ gotówki z przedsiębiorstwa będziemy oznaczać znakiem „-” (tzn. $k_j < 0$), a wpływ gotówki znakiem „+” ($k_j > 0$).

Przedsięwzięcie inwestycyjne to zbiór przepływów pieniężnych: $P = \{(t_1, k_1) \dots (t_j, k_j) \dots (t_n, k_n)\}$. Liczba par n może być różna dla różnych przedsięwzięć. Należy podkreślić, że t_j jest czasem mierzonym w stosunku do momentu rozpoczęcia przedsięwzięcia, czyli od chwili wystąpienia pierwszego przepływu pieniężnego. Dlatego też przyjmujemy, że zawsze zachodzi $t_1 = 0$. Dla uproszczenia zapisu zakładamy też, że zbiór P jest zbiorem uporządkowanym według wartości t_j , tzn. $t_j < t_{j+1}$ dla $j = 1 \dots n-1$.

Domeną (dziedzina) przedsięwzięcia będziemy nazywać zbiór momentów (dni), w których będzie się ono mogło rozpocząć. Należy podkreślić, że istnienie domeny jest niezależne od posiadanych środków i wynika z uwarunkowań zewnętrznych.

Strategia inwestycyjna to zbiór przedsięwzięć wraz z datami ich rozpoczęcia. Jest to więc zbiór Φ par postaci: (t_p^*, x_p) , gdzie $p = 1 \dots M$, natomiast t_p^* jest datą rozpoczęcia przedsięwzięcia o numerze x_p .

Wyznaczana strategia inwestycyjna powinna się zawierać w określonym przedziale czasu, tzn. wszystkie przedsięwzięcia inwestycyjne wchodzące w jej skład muszą się rozpocząć i zakończyć w chwilach należących do tego przedziału czasu. Jako początek tego przedziału będziemy zawsze przyjmować moment $t = 0$. Koniec tego przedziału będziemy oznaczać jako t_H i nazywać **horyzontem czasowym**.

Parametry modelu

Dana jest nieujemna liczba całkowita t_H , reprezentująca horyzont czasowy. Dany jest zbiór par liczb naturalnych:

$$\Gamma = \{(\tau_1, r_1), (\tau_2, r_2), \dots, (\tau_K, r_K)\} \quad (2)$$

Zbiór Γ reprezentuje zmiany stopy procentowej w czasie. Każda para (τ_i, r_i) reprezentuje zmianę stopy procentowej w chwili τ_i na wartość r_i . Dodatkowo zakładamy, że zawsze zachodzi $\tau_1 = 0$ oraz $\tau_i < \tau_{i+1} < t_H$ dla $i = 1 \dots K$

Dany jest zbiór możliwych przedsięwzięć

$$\Omega = \{P_1 \dots P_N\} \quad (3)$$

gdzie:

$$P_i = \{(t_{i,1}, k_{i,1}) \dots (t_{i,j}, k_{i,j}) \dots (t_{i,n_i}, k_{i,n_i})\} \quad (4)$$

Dla każdego z przedsięwzięć P_i (dla $i = 1 \dots N$) dany jest zbiór D_i liczb całkowitych (domena). Elementy zbioru D_i reprezentują dni, w których może się rozpocząć przedsięwzięcie P_i

$$D_i = \{d_{i,1} \dots d_{i,m_i}\}, \quad 0 \leq d_{i,j} \leq t_H, \quad (5)$$

$$\text{dla } i = 1 \dots N, j = 1 \dots m_i$$

Zakładamy, że wszystkie przedsięwzięcia P_i , tworzące zbiór Ω , są opłacalne, a więc, że spełniony jest warunek (6):

$$\bigwedge_{P_i \in \Omega} \bigwedge_{d_{i,j} \in D_i} \sum_{j=1}^{n_i} \gamma(0, t_{i,j}) k_{i,j} > 0 \quad (6)$$

gdzie $\gamma(t_1, t_2)$ jest mnożnikiem oprocentowującym, określającym, ile wyniesie wartość jednostki kapitału po okresie czasu $t = t_1 - t_2$, przy założeniu oprocentowania składanego i zmiennej w czasie stopy procentowej, zgodnie z formułą:

$$\gamma(t_1, t_2) = (1 + r_{a-1})^{\frac{t_2 - t_1}{365}} (1 + r_b)^{\frac{t_2 - t_b}{365} - 1} \prod_{i=a}^{b-1} (1 + r_i)^{\frac{t_{i+1} - t_i}{365}}; \quad (7)$$

przy czym zachodzi: $t_1 < t_a$, $t_1 \geq t_{a-1}$, $t_2 \geq t_b$, $t_2 < t_{b+1}$

Dane jest też pseudopredsięwzięcie P_0

$$P_0 = \{(t_{0,1}, k_{0,1}) \dots (t_{0,j}, k_{0,j}) \dots (t_{0,n_0}, k_{0,n_0})\}, \quad (8)$$

$$0 \leq t_{0,j} \leq t_H, \quad \text{dla } j = 1 \dots n_0,$$

Przedsięwzięcie P_0 reprezentuje środki, które stoją do dyspozycji przedsiębiorstwa i z których mogą być finansowane przedsięwzięcia. Jest to więc specjalne przedsięwzięcie, którego cechą charakterystyczną jest to, że przedsiębiorstwo nie ma wpływu na jego realizację: przedsięwzięcie to jest realizowane zawsze, a jego realizacja rozpoczyna się w chwili $t_0 = 0$.

Ograniczenia

Należy wyznaczyć zbiór Φ par liczb całkowitych postaci (t_p^*, x_p) opisujący wybraną strategię inwestycyjną. Dla każdej z par (t_p^*, x_p) liczba t_p^* jest czasem rozpoczęcia przedsięwzięcia o numerze x_p . Czas ten jest mierzony od chwili początkowej $t = 0$.

$$\Phi = \{(t_1^*, x_1), \dots, (t_p^*, x_p), \dots, (t_M^*, x_M)\}, \quad (9)$$

Znaleziona strategia Φ powinna spełniać następujące ograniczenia:

$$\bigwedge_{(t_p^*, x_p), (t_q^*, x_q) \in \Phi} p \neq q \rightarrow x_p \neq x_q \quad (10)$$

Warunek (10) oznacza, że każde z przedsięwzięć może wystąpić w generowanej strategii tylko raz.

$$\bigwedge_{(t_p^*, x_p) \in \Phi} t_p^* \in D_{x_p} \quad (11)$$

Zgodnie z warunkiem (11), data rozpoczęcia przedsięwzięcia o numerze x_p musi być elementem zbioru D_{x_p} dat dopuszczalnych dla tego przedsięwzięcia.

$$\bigwedge_{(t_p^*, x_p) \in \Phi} t_p^* + t_{x_p, n_{x_p}} \leq t_H \quad (12)$$

Zgodnie z warunkiem (12) każde przedsięwzięcie musi się zakończyć w obrębie horyzontu czasowego (do chwili t_H).

$$\bigwedge_{(t_p^*, x_p) \in \Phi} \bigwedge_{j \in 1K n_{x_p}} S(p, j) \geq k_{x_p, j} \quad (13)$$

gdzie:

$$S(p, j) = \sum_{j=1}^{n_p} \gamma(t_{0,j}, t_p^* + t_{x_p, j}) k_{0,j} + \sum_{q=1}^M \sum_{j=1}^{n_{x_q}} \gamma(t_{x_q, j} + t_q^* + t_{x_p, j}) k_{x_q, j} \quad (14)$$

$$t_{0,j} \leq t_p^* + t_{x_p, j} \quad t_{x_q, j} + t_q^* \leq t_p^* + t_{x_p, j}$$

Wzór (14) oznacza, że każdy wypływ gotówki z przedsiębiorstwa powinien mieć pokrycie we wcześniejszych wpływach, z uwzględnieniem możliwości przejściowego lokowania gotówki na rynku kapitałowym. Ograniczenie to nazwijmy **ograniczeniem budżetowym**.

Funkcja celu

W formułowanym modelu wskaźnikiem jakości, który należy zmaksymalizować, jest sumaryczna wartość bieżąca netto wszystkich, wybranych do realizacji przedsięwzięć.

$$Q = \sum_{p=1}^M \sum_{j=1}^{n_{x_p}} \gamma(0, t_p^* + t_{x_p, j}) k_{x_p, j} \quad (15)$$

Wojciech Gamrot

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIEŃ W., (1997) *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- [2] DEAN J., (1951) *Capital Budgeting*, Columbia University Press, New York.
- [3] IGNASIAK E., (1996) *Badania operacyjne*, praca zbiorowa pod redakcją E. IGNASIAKA, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [4] LORIE J.H., SAVAGE L.J., (1955) *Three Problems in Rationing Capital*, „Journal of Business” XXVIII No. 4, October 1955.
- [5] ŁUKASIK G., (1995) *Metody pozyskiwania i wykorzystywania kapitału*, skrypt Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [6] MARCINEK K., (1997) *Metody finansowej oceny przedsięwzięć inwestycyjnych przedsiębiorstw*, skrypt Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- [7] PANEK E., (1993) *Elementy ekonomii matematycznej*, PWN, Warszawa.
- [8] SOBCZYK M., (1997) *Matematyka finansowa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- [9] WEINGARTNER H.M., (1963) *Mathematical Programming and the Analysis of Capital Budgeting Problems*, Prentice-Hall.

Autor jest asystentem w Katedrze Statystyki Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Arkadiusz Januszewski

Strategiczne zastosowania rachunku kosztów działań

Wprowadzenie

Zmiana w strukturze kosztów, jaka dokonała się na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, stała się jedną z podstawowych przyczyn przesądzających o nieprzydatności tradycyjnych rachunków kosztów w kalkulacji kosztów i ocenie rentowności produktów i usług. Obecnie koszty pośrednie stanowią często nawet ponad 60% ogółu kosztów¹. Wyniki badań opublikowanych w 1985 roku pokazują, że od ponad 100 lat w przemyśle amerykańskim koszty wspólne (pośrednie) wciąż rosną od 40% do 75% ogółu kosztów, przy czym udział kosztów robocizny bezpośredniej zmalał od 55% do 25% ogółu kosztów². Spowodowane jest to następującymi zjawiskami:

- następuje automatyzacja procesów produkcyjnych – spada zatem zapotrzebowanie na robotników niewykwalifikowanych, a wzrasta na specjalistów,
- zwiększa się znaczenie procesów okołoprodukcyjnych (nadzoru, reklamy, sprzedaży itp.),
- nasila się konkurencja – firmy są zmuszane do dywersyfikacji produkcji i usług,
- korzysta się z wielu wyspecjalizowanych usług (np. doradztwa podatkowego).

Tradycyjny rachunek kosztów pełnych, wykorzystujący zasadę liniowej proporcjonalizacji kosztów pośrednich, zniekształca koszty w przypadku produktów zróżnicowanych, np. produktów prostych i produktów złożonych pod względem konstrukcji i technologii wytwarzania. Nie uwzględnia on także kosztów sprzedaży i dystrybucji, których udział w całkowitych kosztach wciąż rośnie. Koszty te są traktowane jako koszty okresu, nie są rozliczane na produkty i nie są brane pod uwagę przy ustalaniu rentowności ani produktów, ani klientów.

W sytuacji wzrostu kosztów pośrednich, które przeważnie są traktowane przez przedsiębiorstwa jako koszty stałe, mało przydatny w ocenie rentowności okazuje się także rachunek kosztów zmiennych. Służący do ustalenia rankingu opłacalności produktów wskaźnik marży pokrycia finansowego I-stopnia jest wyliczany z pominięciem wszystkich kosztów stałych. Nie obejmuje on zatem bardzo dużej puli kosztów, które w rzeczywistości mogą być w różny sposób konsumowane przez różne produkty. W konsekwencji ranking rzeczywistej opłacalności produktów może się znacząco różnić od tego, który ustalono rachunkiem marży pokrycia finansowego bazującym na kosztach zmiennych.

Istota rachunku ABC

Krytyka tradycyjnych rachunków kosztów doprowadziła do opracowania nowej metody rozliczania kosztów pośrednich nazywanej ra-

chunkiem kosztów działań (ABC – *Activity Based Costing*). Rachunek ABC został po raz pierwszy przedstawiony w 1988 roku przez profesorów Roberta Kaplana i Robina Coopera z Uniwersytetu Harvarda w USA³. Według – powszechnie uznawanego źródła standardów i definicji – słownika *Glossary of Activity Management* opracowanego przez organizację CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing-International) „Rachunek kosztów działań to metodologia pomiaru kosztów i efektywności działań, zasobów i obiektów kosztów. Koszty zasobów rozlicza się na działania, następnie koszty działań rozlicza się na obiekty kosztowe na podstawie wykorzystania działań. Rachunek kosztów działań uwzględnia związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy czynnikami kosztotwórczymi a działaniami”⁴. Rachunek ABC oparty jest na spostrzeżeniu, że przedsiębiorstwo jest systemem działań służących do wytworzenia produktu i dostarczenia go klientowi. Sposób kalkulacji kosztów jednostkowych w systemie ABC jest konsekwencją następującego rozumowania:

- Na działalność każdej jednostki gospodarczej składa się wiele czynności i procesów, zwanych działaniami, które są niezbędne do wytworzenia i sprzedaży produktów.
- Wykonanie tych czynności wiąże się ze zużyciem zasobów produkcyjnych (np. materiałów, energii, czasu pracy urządzeń i pracowników, usług obcych itp.), czyli powoduje powstawanie kosztów.
- Koszty w ostatecznym efekcie są ponoszone w celu wytworzenia i sprzedaży produktu, lecz nie wyroby i usługi bezpośrednio, ale działania są przyczyną ich powstawania.

To właśnie działania powodują, że zużywane są zasoby: praca ludzka, materiały, maszyny, przestrzeń produkcyjna i biurowa. W modelu ABC zasadniczym obiektem rachunku kosztów, zamiast produktów, staje się czynność, operacja lub inaczej działanie. Produkt absorbuje koszty pośrednie w proporcji do zapotrzebowania na daną działalność⁵. Produktom przypisuje się taką porcję działań, jaka służy wyprodukowaniu i dostarczeniu ich na rynek. Koszty pośrednie są zatem im przypisywane na podstawie rzeczywistego wykorzystania zasobów. Do rozliczania kosztów zasobów na działania służą nośniki kosztów zasobów, a do rozliczania kosztów działań na obiekty kosztowe służą nośniki kosztów działań.

W ewidencji tradycyjnego rachunku kosztów (w księdze głównej) koszty są grupowane w przekroju miejsc powstawania kosztów (MPK), a następnie rozliczane na poszczególne produkty za pomocą najczęściej jednego klucza rozliczeniowego. W rachunku ABC, przed ustaleniem kosztów produktów, koszty są grupowane w przekroju działań (zamiast MPK),



który odzwierciedla podejście procesowe. Koszty działań są następnie rozliczane na produkty przy zastosowaniu wielu różnych kluczy rozliczeniowych.

Metodę ABC można z powodzeniem stosować do oceny opłacalności produktów i usług, ale też do oceny rentowności klientów, regionów sprzedaży, kanałów dystrybucji itp. Rachunek kosztów działań jest uznawany za narzędzie, umożliwiające odkrycie rzeczywistych źródeł zysku i strat dzięki udzielaniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Ile naprawdę kosztuje wytworzenie poszczególnych produktów i dostarczenie ich do klientów?
- Które produkty przynoszą zyski, a które generują straty⁶⁾?
- Jakie zyski i jakie straty generują poszczególne produkty?
- Którzy klienci przynoszą zyski, a którzy generują straty?
- Jakie zyski i straty generują poszczególni klienci?
- Jaki jest prawdziwy koszt pozyskania materiałów do produkcji?
- Którzy klienci i które produkty konsumują najwięcej zasobów?
- Czy wiesz, którzy klienci i które produkty wymagają najwięcej działań?
- Ile kosztują poszczególne działania wykonywane w przedsiębiorstwie?

Informacja o prawdziwej rentowności jako podstawa działań strategicznych

Zastosowania strategiczne rachunku ABC sprowadzają się do takiego zmodyfikowania zapotrzebowania na działania, które spowoduje podniesienie rentowności. Zmianie ulega struktura działań – zmniejsza się zapotrzebowanie na dzia-

łania kosztowne i nieopłacalne, a zwiększa na działania bardziej rentowne. Zmiany w strukturze działań wynikają z decyzji dotyczących poszczególnych produktów, usług, klientów i dostawców. Strategiczne zastosowania ABC dotyczą podejmowania decyzji dotyczących⁷⁾:

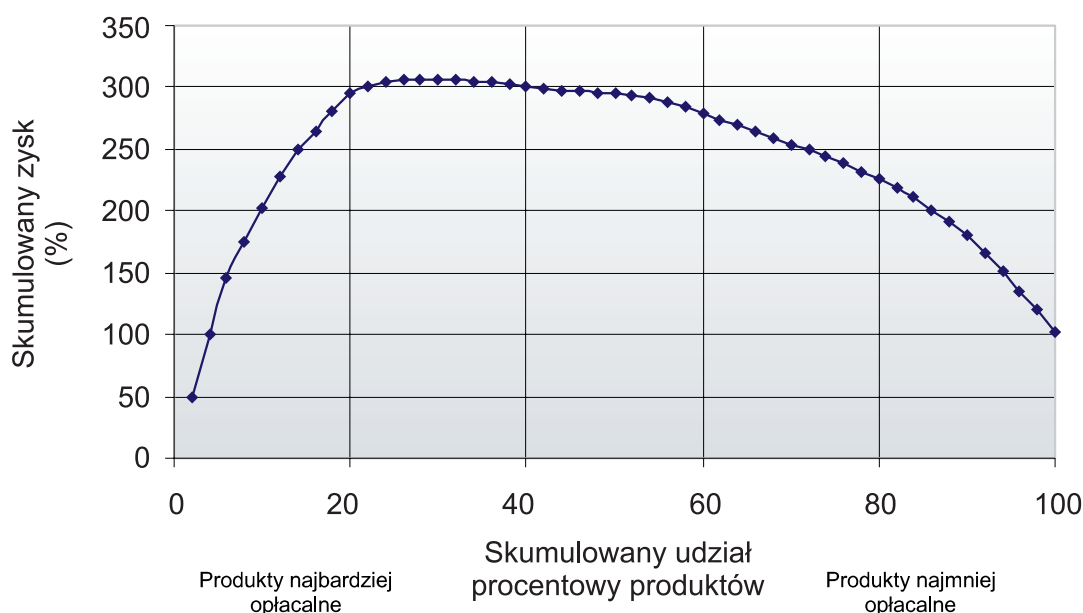
- struktury asortymentowej i kalkulacji cen produktów,
- współpracy z klientami,
- doboru dostawców i współpracy z nimi,
- projektowania i rozwoju produktów.

ABC dostarcza prawdziwej informacji, umożliwiającej podejmowanie właściwych decyzji w wyżej wymienionych obszarach.

Informacja o prawdziwej rentowności produktów

Kalkulacja kosztów jednostkowych wyrobów i usług według ABC pozwala na dokładne i realistyczne ustalenie kosztów wyrobów i usług. Bardzo często wyniki odbiegają znacznie od tych dostarczanych przez kalkulację tradycyjną i pokazują, iż na sprzedaży wielu wyrobów lub usług firma ponosi straty. W wielu przypadkach wykres obrazujący skumulowaną rentowność produktów (zwany „krzywą wieloryba”) ukazuje, że 20% najbardziej opłacalnych produktów generuje około 300% zysku, który firma raportuje na koniec okresu. Pozostałe 80% produktów znajduje się na granicy opłacalności bądź generuje straty prowadzące do utraty 200% zysku, co ostatecznie daje 100% wykazywanego zysku (rys. 1).

Wiedza o rzeczywistej rentowności produktów winna zostać przełożona na działania prowadzące do zmodyfikowania niekorzystnej „krzywej wieloryba”. Decyzje mogą dotyczyć w szczególności: ponownego



Rys. 1. Skumulowana rentowność produktów

Źródło: KAPLAN R.S., COOPER R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 205 za MONTGOMERY J., COOPER R., *Schrader Belows (D-1)*, Harvard Business School, Case 1-186-053, Boston, 1985.

ustalenia cen produktów, zastąpienia nierentownych produktów substytutami, przeprojektowania produktów, udoskonalenia procesów produkcyjnych, zmiany polityki i strategii działania, inwestycji w elastyczne technologie lub wyeliminowania nierentownych produktów⁸⁾.

Według Kaplana opisana wyżej zasada 20–80, jest prawdziwa dla praktycznie każdej jednostki gospodarczej, której dotyczą dwie zasady⁹⁾:

- zasada Williego Suttona – występują duże wydatki na zasoby pośrednie i pomocnicze,
- zasada dużej jednorodności – występuje duża różnorodność produktów, klientów i procesów.

Informacja o prawdziwej rentowności klientów

Modele ABC umożliwiają rozszerzenie kalkulacji jednostkowych kosztów produktów, która stanowi tradycyjną domenę rachunku kosztów, tj. przyporządkowanie kosztów produkcyjnych i wydziałowych do produktów, o rozliczenie kosztów marketingu, sprzedaży, dystrybucji i administracyjnych. Koszty te stanowią dzisiaj dużo większy procent wartości sprzedaży niż kilkadziesiąt lat temu. Z tego powodu konieczne jest ich uwzględnienie przy ustalaniu rentowności, zarówno produktów, jak i klientów. Jedni klienci mogą generować wysokie koszty obsługi, podczas gdy drudzy wymagają stosunkowo mało działań. Systemy ABC włączając do kalkulacji koszty obsługi klientów umożliwiają ujawnienie klientów przynoszących ukryte straty i ukryte zyski.

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku produktów, analiza rentowności klientów według ABC może wykazać, że 20% klientów generuje zyski na poziomie 225% raportowanego zysku, a 10% najmniej opłacalnych klientów przynosi stratę w wysokości 125% tego zysku¹⁰⁾. Wpływ na kształt „krzywej wieloryba” mają zarówno koszty wytworzenia produktu i dostarczenia go do klienta, jak i ostateczna cena produktu. Do kosztów różnicujących ilość działań i zużycie zasobów firmy przez poszczególnych jej klientów należą m.in. następujące koszty:

- działań logistycznych (kompletowanie, pakowanie, dostarczanie produktów),
- działań reklamowych i promocji,
- opakowań zbiorczych,
- usług posprzedażnych,
- utrzymywania kontaktów z klientami,
- działań administracyjnych w firmie,
- usług bankowych,
- usług prawnych.

Okazuje się także, że ostateczna cena, według której klient nabywa produkt, różni się znacząco od ceny katalogowej. Ponadto pozycje różnicujące cenę katalogową i cenę ostateczną, które są ujmowane na różnych kontach w księdze głównej, nie są akumulowane ani według klientów, ani według produktów i w konsekwencji nie są uwzględniane przy ustalaniu ich rentowności. Z badań McKinseya wynika, że menedżerowie często nie uświadamiają sobie, jakie rzeczywiste ceny netto płać klientom¹¹⁾. Różnice w rozpiętości cen mogą wynosić od 60–70%, a sporadycznie nawet powyżej 200%. Marn i Rosiello podają przykład, w którym cena katalogowa wynosi 6 USD,

a kolejne jej zmniejszenia przez stosowane upusty (od wielkości zamówienia, zależny od konkurencji, warunków dostawy), premie od rocznej sprzedaży, promocje, wspólną reklamę prowadzą do ostatecznej ceny nabycia przez klienta – 4,47 USD¹²⁾.

Dzięki znajomości prawdziwego kształtu „krzywej wieloryba” obrazującej rentowność klientów, menedżerowie mogą podjąć działania mające na celu ochronę aktualnych wysoce rentownych klientów oraz przekształcenie klientów nierentownych w rentownych przez negocjacje na temat ceny, struktury asortymentowej i różnorodności produktów, warunków dostaw i sposobów dystrybucji oraz płatności. Analiza rentowności klientów umożliwia dokonanie oceny i podjęcie strategicznych decyzji, dotyczących klientów, których obsługujemy, których staramy się pozyskać oraz tych, z których rezygnujemy. Dzięki systemowi ABC możemy także ustalić koszty poszczególnych kanałów dystrybucji, o ile firma używa kilku, ocenić ich efektywność i na tej podstawie dokonać wyboru najlepszego z nich.

Informacja o prawdziwym koszcie uzyskania własności

Działaniem strategicznego ABC można objąć także początek łańcucha wartości, tj. fazę zaopatrzenia i fazę projektowania produktów. Modele ABC pomagają oceniać dostawców i dokonywać wyboru najlepszych z nich nie na podstawie ceny zakupu, lecz na podstawie łącznych kosztów, zwanych całkowitymi kosztami uzyskania własności. Łączne koszty zaopatrzenia tworzy suma ceny zakupu i kosztów wszystkich czynności związanych z zaopatrzeniem. Należą do nich koszty czynności na poziomie partii (np. zamawianie, odbiór, kontrola, przemieszczanie, ubezpieczenie i płacenie za materiały), koszty czynności na poziomie produktu (np. projektowanie i utrzymywanie parametrów materiałów i komponentów) oraz utrzymanie relacji z dostawcą¹³⁾. Dzięki identyfikacji działań związanych z zaopatrzeniem system ABC umożliwia obliczenie całkowitych kosztów uzyskania własności. Koszty te mogą okazać się wielokrotnie wyższe od ceny zakupu¹⁴⁾ i to one powinny być decydujące przy klasyfikacji dostawców i ustalaniu zasad współpracy z nimi (np. polityki rabatowej).

Informacja o kosztach nowych produktów dla projektantów, konstruktorów i technologów

Decyzja o co najmniej 80% kosztów wytwarzania zapada w fazie projektowania i rozwoju produktów¹⁵⁾, dlatego też jest niezmiernie istotne dostarczenie projektantom informacji o kosztach właśnie na tym etapie. Modele ABC obrazują – zwykle ignorowane przez projektantów i konstruktorów – różnice w kosztach produktów, wynikające ze stosowania standardowych części w miejsce części unikalnych albo stosowania prostych zamiast złożonych procesów produkcyjnych. Dostarczają one informacji o kosztach działań pomocniczych produkcji, dając podstawę do zachowania równowagi pomiędzy funkcjonalnością i jakością produktu, a ekonomicznymi decyzjami co do konstrukcji wyrobu i metody wytwarzania. Rachunek ABC wspomaga

ga rachunek kosztów docelowych (*target costing*), który początkowo koncentrował się przede wszystkim na kosztach bezpośrednich, a obecnie rozszerza zakres swojego zainteresowania na pośrednie koszty wytwarzania, zaopatrzenia i dystrybucji.

Zakończenie

Podejmowanie strategicznych decyzji odnośnie do struktury wytwarzanych produktów lub usług, współpracy z klientami i dostawcami powinno się opierać na podstawach oddających w sposób prawdziwy ekonomiczną rzeczywistość organizacji. Kluczowe znaczenie w wymienionych obszarach ma posiadanie informacji o całkowitych kosztach wytwarzania produktów, całkowitych kosztach obsługi klientów i całkowitych kosztach uzyskania własności. Ważnym zagadnieniem jest także liczenie kosztów produktów już na etapie ich projektowania. Sprawdzone na świecie metodą pozyskania takich informacji jest rachunek kosztów działań. Wielu menedżerów, którzy zastosowali metodę ABC, zmienili myślenie o prowadzonym biznesie, a uzyskane z systemów ABC wyniki przekształcili w strategiczne decyzje i działania odnosząc w konsekwencji wymierne korzyści.

Arkadiusz Januszewski

PRZYPISY

- ¹⁾ Porównaj *Introduction to Activity Based Costing. A Technical Bulletin from ABC*, White Paper, 1999, USA, s. 3, G. COKINS, A. STRATTON, J. HELBLING, *An ABC Manager's Primer*, McGraw-Hill, 1998, s. 3.
- ²⁾ Zobacz R.S. KAPLAN, *The Four-Stage Model of Cost System Design*, „Management Accounting”, Vol. 71, nr 2/1990, s. 95–119.
- ³⁾ Metodologia rachunku kosztów została po raz pierwszy przedstawiona w artykułach „Harvard Business Review” R.S. KAPLAN, *One Cost System Isn't Enough*, „Harvard Business Review”, January–February, 1998, s. 61–66 i R. COOPER, R.S. KAPLAN, *Measure Costs Right: Make the Right Decisions*, „Harvard Business Review”, September–October, 1998, s. 96–103.
- ⁴⁾ J.A. MILLER, *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa, 2000, s. 208.
- ⁵⁾ Oczywiście koszty bezpośrednie są przypisywane produktom w sposób tradycyjny, tj. na podstawie dokumentów określających wielkość zużycia.
- ⁶⁾ Maskowane syntetyką systemu księgowego.
- ⁷⁾ Zobacz R.S. KAPLAN, R. COOPER, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 201 i nast.
- ⁸⁾ Omówienie każdej z wymienionych możliwości można znaleźć w R.S. KAPLAN, R. COOPER, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 225.
- ⁹⁾ R.S. KAPLAN, R. COOPER, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 207.
- ¹⁰⁾ Zobacz R.S. KAPLAN, (A) KANTHAL, *Case 9-190-002*, „Harvard Business School”, Boston, 1989, s. 14.
- ¹¹⁾ M.V. MARN, R.L. ROSIELLO, *Managing Price, Gaining Profit*, „Harvard Business Review”, September–October 1992, s. 84–94.
- ¹²⁾ M.V. MARN, R.L. ROSIELLO, *Managing Price, Gaining Profit*, „Harvard Business Review”, September–October 1992, s. 86.
- ¹³⁾ Koszty działań niezależnych od ilości i rodzaju zamawianych pozycji, takich jak np. ustalanie wymagań odnośnie do dostaw, prowadzenie kartotek z charakterystykami i wynikami działań dostawców. R.S. KAPLAN, R. COOPER, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 259.
- ¹⁴⁾ Porównaj np. C.D. ITTNER, L.P. CARR, *Measuring the Cost of Ownership*. „Journal of Cost Management”, Autumn 1992, s. 42–51.
- ¹⁵⁾ Zobacz np. B.S. BLANCHARD, *Design and Manage to Life-Cycle Cost*, M/A Press Portland, Oregon, 1978 i M.J.E. WOOD, *Design to Cost*, John Wiley&Sons, New York, 1989.

Autor: dr nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Informatyki w Zarządzaniu na Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.

75 lat Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Z badań nad rynkiem kapitałowym w Polsce

10 lat Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

W jakiej fazie rozwoju znajduje się polski rynek kapitałowy? Czy inwestor zagraniczny, mający doświadczenia zebrane na dojrzałych rynkach, może oczekiwać podobnych prawidłowości na polskiej giełdzie? W jakim stopniu polski inwestor wyedukowany na teorii portfelowej może zakładać, że jego decyzje inwestycyjne przyniosą oczekiwane i zgodne z tą teorią korzyści? Jak przedstawia się bilans korzyści i niekorzyści emitentów?

Próbie odpowiedzi na te pytania zawiera niniejsza książka, która prezentuje wyniki najnowszych i w znacznym zakresie unikatowych badań. W wielu przypadkach rzuca nowe światło, które dotychczas nie było znane szerszemu środowisku inwestycyjnemu. Służyć zatem może analitykom inwestycyjnym, doradcom i menedżerom funduszy inwestycyjnych, inwestorom indywidualnym, a także studentom i pracownikom naukowym zajmującym się tą problematyką.

Przedsiębiorstwo na przełomie wieków

W dniach 19 i 20 lutego 2002 roku odbyła się w Toruniu międzynarodowa konferencja pod hasłem „Przedsiębiorstwo na przełomie wieków”. Konferencja zorganizowana została przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem Przemysłowym i Polityki Przemysłowej oraz Katedrę Ogólnych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Głównym celem konferencji było uczczenie jubileuszu 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Stanisława Sudoła, jak również dokonanie przeglądu osiągnięć polskiej i zagranicznej nauki organizacji i zarządzania w zakresie doświadczeń przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej oraz wyzwań przyszłości.

Szeroki zakres problematyki poruszanej przez uczestników konferencji podzielony został na sześć sesji dyskusyjnych.

Pierwszej sesji, którą zatyłowano „Zmiany otoczenia przedsiębiorstw” przewodniczył Jan Lichtarski. Podczas obrad pod dyskusję poddano następujące problemy:

- Czy i na ile współczesne koncepcje i metody zarządzania radzą sobie z wielokulturowością środowiska biznesu?
- Czy i jak można oraz należy wpływać na przekształcenia kulturowe w warunkach wielokulturowości?
- Czy w świetle doświadczeń niektórych krajów Unii Europejskiej można liczyć na zasadniczy zwrot w zakresie zmiany (wzbogacenia, ułatwienia itp.) źródeł finansowania rozwoju sektora MŚP?
- Czy i kto w warunkach gospodarki rynkowej powinien sterować rozwojem systemu wspierania biznesu w regionach?
- Na ile możliwe i celowe byłoby upowszechnianie najlepszych doświadczeń (praktyk) regionalnych w zakresie wspierania rozwoju biznesu na zasadzie *benchmarkingu*?
- Jakie czynniki ograniczają w praktyce ilość i jakość zastosowań metodycznych narzędzi analizy strategicznej otoczenia przedsiębiorstw?
- Jakie są, obok niewątpliwie wielu pozytywnych, negatywne konsekwencje przekształceń polskiego systemu bankowego (w aspekcie relacji: banki – otoczenie społeczno-gospodarcze)?

Dyskusja uczestników konferencji podczas pierwszej sesji wykazała istnienie ogromnego obszaru przeobrażeń, jakie dokonują się współcześnie w otoczeniu przedsiębiorstw. Jedną z bardzo ważnych sfer, w których obserwuje się owe zmiany, jest sfera kultury. Problematykę tę poruszył w swoim wystąpieniu Z. Dworzecki. Wskazał on na szczególnie istotny problem niedoceniań tej sfery przez sektor MŚP. Przedsiębiorstwa te wydają się zupełnie ignorować sferę współpracy międzykulturowej. Zjawisko to stanowi poważny problem, w szczególności w obliczu perspektywy integracji z Unią Europejską. Z badań prowadzonych wśród podmiotów sektora MŚP wynika, iż organizacje te nie dostrzegają żadnych potencjalnych korzyści wynikających z integracji europejskiej, jak również nie widzą problemów, które będą się z tą integracją wiązały. Można zatem powiedzieć, iż poziom wiedzy i świadomości o potrzebach zmian, jakie pociągnie za sobą integracja europejska, jest wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw bardzo niski.

Sytuacja taka stanowi dla nich poważne źródło zagrożenia. Jednak, jak zaakcentował Z. Dworzecki, istnieją określone instrumenty mogące poprawić obecny stan. Należą do nich fundusze utworzone w celu wspierania MŚP, jak również izby czy stowarzyszenia gospodarcze, dzięki oddziaływaniu których obecna sytuacja mogłaby ulec poprawie.

Przedmiot interesującej dyskusji stanowił także problem sterowania rozwojem systemu wspierania biznesu w regionach, na który zwróciła uwagę I. Cedro-Pusz. Podzieliła się ona z uczestnikami konferencji doświadczeniami, które zdobyła jako moderator regionalnego programu wspierania sektora MŚP w regionie opolskim. W swojej wypowiedzi przedstawiła pokrótce rozwój kształtującego się układu instytucjonalnego, wspomagającego funkcjonowanie przedsiębiorstw w regionie opolskim. Z zaprezentowanych informacji wynika, iż w regionie opolskim kształtuje się wyraźny proces powstawania i stopniowego umacniania instytucji działających na rzecz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Ustalono, iż w celu wspomaganie rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw należy przede wszystkim doprowadzić do utworzenia systemu monitorowania sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw oraz utworzenia systemu wczesnego ostrzegania o ich trudnościach ekonomicznych. Ponadto należy rozwinąć działania mające na celu promocję nowych technologii oraz popierać inicjatywy organizacji pozarządowych, dążących do wspierania sektora MŚP. Konkludując swoją wypowiedź, I. Cedro-Pusz podkreśliła, iż na skutek podjętych w regionie opolskim działań na rzecz budowania infrastruktury wspierania MŚP, efektywność ściągania przez przedsiębiorstwa środków pomocowych na różnego rodzaju projekty wzrosła o 60%.

W toku dyskusji na temat skuteczności działań polskich przedsiębiorstw sektora MŚP ukierunkowanych na pozyskiwanie środków z projektów unijnych, głos zabrał W. Polak, który wskazał, iż ważną przyczyną małej liczby unijnych projektów dla MŚP w Polsce jest niezmiernie zbiurokratyzowany system związany z ich pozyskiwaniem.

Obrady drugiej sesji zatyłowanej „Uwarunkowania sukcesów i porażek przedsiębiorstw w okresie transformacji” prowadził Ryszard Borowiecki. W toku obrad tej sesji uczestnicy konferencji starali się znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakim stopniu kultura organizacyjna jest w polskich przedsiębiorstwach elementem wspierającym procesy zmian, a w jakim stopniu stanowi dla nich barierę?
- Czy na podstawie dotychczasowych doświadczeń można stwierdzić, że rady nadzorcze zapewnią faktycznie odpowiedzialność kadry zarządzającej i kontrolę nad nią?
- Czy przyjmowane w praktyce kryteria doboru i składu rad nadzorczych gwarantują wprowadzenie zmian o charakterze proinnowacyjnym oraz restrukturyzacji jako instrumentów skutecznych dostosowań do globalnego rynku?
- Czy można mówić o braku profesjonalnego zarządzania spółkami portfelowymi oraz złych metodach współpracy organów nadzoru właścicielskiego spółek portfelowych w zarządzaniu funduszami, firmami, którym zlecono zarządzanie funduszami oraz radami nadzorczymi funduszy?



■ Czy korzyści wynikające dla przedsiębiorstw z faktu uczestnictwa w strukturze holdingu przeważają nad zagrożeniami ich dalszego rozwoju i jakie czynniki decydują i będą decydować o ich sukcesie?

■ Czy identyfikacja zagrożeń i szans rozwojowych wystąpiła z właściwym natężeniem w prywatyzowanych i restrukturyzowanych przedsiębiorstwach?

■ Czy brak długofalowych strategii rozwojowych i prowadzenie płytkiej restrukturyzacji, a w konsekwencji upadek i likwidacja wielu przedsiębiorstw, są tylko efektem dominacji w nich działań doraźnych?

Podczas dyskusji stwierdzono, iż obszary zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach są bardzo rozległe, a miary stosowane do oceny tych procesów bardzo zróżnicowane. W związku z powyższym trudno jest jednoznacznie oceniać sytuację przedsiębiorstw w kategoriach sukcesów czy porażek. Jednak identyfikacja sukcesów i porażek przedsiębiorstw w procesie transformacji jest celowa, bowiem na podstawie określonej diagnozy można projektować w organizacjach gospodarczych odpowiednie działania.

Jednym z zagadnień, które wzbudziło żywe zainteresowanie uczestników konferencji okazała się kwestia nadzoru właścicielskiego w polskich spółkach. Jak wiadomo jednym z najpoważniejszych problemów leżących w sferze zagadnień nadzoru właścicielskiego jest relacja właściciel – menedżer. Na problem ten zwrócił uwagę w swojej wypowiedzi T. Gruszecki, stwierdzając między innymi, iż w Polsce generalnie odczuwa się brak „kultury właścicielskiej”. Obsadzanie stanowisk w radach nadzorczych spółek odbywa się bowiem często w sposób niewłaściwy i budzący wiele wątpliwości. W konsekwencji rola menedżera często kończy się tam, gdzie zaczyna się nadzór właścicielski. Do dyskusji nad kwestią nadzoru właścicielskiego włączył się J. Jeżak, podkreślając, iż współcześnie na świecie, w tym także w Polsce, znacząco wzrasta rola właścicieli w spółkach akcyjnych. Proces ten w szczególności dotyczy właścicieli instytucjonalnych. Zatem w obliczu takiego trendu w gospodarce światowej należy podkreślić dokonującą się w spółkach zmianę układu sił, której nie wolno ignorować. Obecnie to akcjonariusze w znaczącej mierze decydują o losach spółki, podejmując decyzje, których celem jest maksymalizacja wartości akcji znajdujących się w ich posiadaniu.

Dyskusję skonkludowano stwierdzeniem, iż problem nadzoru właścicielskiego jest niezmiernie ważny z uwagi na fakt wywierania istotnego wpływu na efekty osiągane przez spółki. Niestety, generalnie rady nadzorcze rodzimych spółek nie pełnią jednak swojej roli w należyty sposób, zapewniający im wysoką efektywność działania.

Kolejnym, bardzo obszernym, zagadnieniem, jaki poddano pod dyskusję podczas obrad drugiej sesji, były problemy związane z procesami restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw.

Bardzo ważnym głosem w dyskusji było wystąpienie E. Mączyńskiej, która wskazała, iż w bardzo wielu przypadkach restrukturyzacja dokonana w rodzimych przedsiębiorstwach okazała się zbyt „płytką”. Z badań prowadzonych przez E. Mączyńską wynika, iż obecnie, po ponad dziesięciu latach od rozpoczęcia działań restrukturyzacyjnych w Polsce, odporność podmiotów gospodarczych na pojawiające się bariery rynkowe i wahania koniunkturalne jest niska. Fakt, iż dzisiaj przedsiębiorstwa mają trudności w sprostaniu warunkom panującym w ich otoczeniu, stanowi wynik ich płytkiej restrukturyzacji, która najczęściej miała charakter obronny i ograniczała się do bieżących reakcji na pojawiające się problemy. Natomiast warunkiem sukcesu rynkowego jest restrukturyzacja głęboka, stwarzająca warunki efektywnego rozwoju. Ta jednak wymaga poważnych inwestycji.

W związku z powyższym E. Mączyńska wyraziła pogląd, iż osobiście jest pesymistką, jeśli chodzi o przyszłość polskich przedsiębiorstw. Należy pamiętać, iż stale rośnie produktywność pracy, co powoduje całkowitą zmianę modeli i wzorców w zarządzaniu. Wobec takich uwarunkowań sytuacja menedżerów wydaje się bardzo trudna. Dodatkowym problemem, który stanowi barierę w rozwoju rodzimych firm, jest poruszony wcześniej przez K. Dziworską problem marnotrawienia potencjału intelektualnego w Polsce i utraty wykształconych menedżerów na rzecz firm i instytucji zachodnich.

W dyskusji dotyczącej restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw głos zabrał także W. Grabowski, który w swoim wystąpieniu poddał pod dyskusję warunki, jakie musiały być spełnione, aby w przedsiębiorstwie można było przeprowadzić głęboką restrukturyzację. Na podstawie doświadczeń z praktyki gospodarczej, W. Grabowski podkreślił, iż „płytką” restrukturyzacja stanowi wynik warunków, w jakich przyszło działać zarządom polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji. Konkludując swoją wypowiedź dotyczącą sytuacji rodzimych podmiotów gospodarczych, W. Grabowski podzielił pesymizm E. Mączyńskiej co do ich przyszłości, podkreślając jednak, iż wbrew pozorom jakość kadry zarządzającej w polskich przedsiębiorstwach nie odbiega specjalnie od poziomu kadr w firmach zachodnich. Różnice w wynikach osiąganych przez jedne i drugie stanowi rezultat warunków, w jakich muszą działać menedżerowie.

Do dyskusji włączył się również M. Bałtowski, który wyraził pogląd, iż przedsiębiorstwa polskie są tak zróżnicowane, że nie można uogólniać ich sytuacji i mówić o pesymizmie w stosunku do nich wszystkich. Stwierdził on również, iż z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa utworzone jako prywatne uzyskują znacznie lepsze wyniki z działalności gospodarczej, niż te, które były państwowe i w okresie transformacji zostały sprywatyzowane. Różnice te w znacznym stopniu wynikają z faktu, iż w przedsiębiorstwach „prywatnych od zawsze” nie mamy do czynienia ze zjawiskiem przenoszenia starych, niepożądanych wzorców pracy i zachowań. Konkludując przedstawiane wyniki badań, M. Bałtowski wyraził opinię, iż być może w Polsce w okresie transformacji gospodarczej zbyt mało uwagi poświęcono tworzeniu silnego sektora nowych przedsiębiorstw prywatnych, koncentrując się bardziej na procesach prywatyzacyjnych przedsiębiorstw państwowych. Stąd dzisiaj taka a nie inna sytuacja ogółu rodzimych podmiotów gospodarczych.

Sesji trzeciej zatytułowanej „Przedsiębiorczość i konkurencyjność przedsiębiorstw” przewodniczyła Maria Romanowska, która zaproponowała cztery kluczowe problemy, wokół których następnie skoncentrowała się dyskusja. Problemy te sformułowane w postaci pytań przedstawiały się następująco:

■ Czy polskie przedsiębiorstwa zdolne są do skutecznego konkurowania z firmami zagranicznymi na polskim rynku i ekspansji na rynki zagraniczne?

■ Czy są zauważalne różnice w konkurencyjności i przedsiębiorczości różnych typów przedsiębiorstw np.: ● państwowych i prywatnych, ● dużych i małych, ● polskich i z kapitałem zagranicznym?

■ Gdzie najsilniej przejawiają się bariery konkurencyjności polskich przedsiębiorstw: ● w postawach ludzi, ● w zasobach i kompetencjach przedsiębiorstw, ● w rozwiązaniach systemowych?

■ W jaki sposób wejście Polski do Unii Europejskiej wpłynie na zdolność konkurencyjną polskich przedsiębiorstw?

Rozpoczynając dyskusję M. Romanowska poruszyła kwestię oceny obecnej konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie silnie i gwałtownie zachodzących zmian na rynkach. Jako

podstawowe słabości polskich przedsiębiorstw w zderzeniu z konkurencją zagraniczną wymieniła zbyt małe inwestycje w kapitał ludzki, brak trwałych zdolności do obniżania kosztów oraz brak umiejętności w wykorzystywaniu rezerw tkwiących w rozwoju współpracy kooperacyjnej.

A. Pomykański wyraził wątpliwość, czy polskie przedsiębiorstwa mają szansę na skuteczną konkurencję z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Zwrócił również uwagę, iż w obecnej gospodarce to przedsiębiorstwa globalne decydują o wszystkim. Stąd też należy rozwijać z nimi współpracę. Niewątpliwie znaczenie dla rozwoju polskiej gospodarki oraz przedsiębiorstw ma, zdaniem A. Pomykańskiego, szybkie wejście Polski do Unii Europejskiej. Większą uwagę skupić powinniśmy również na analizie doświadczeń innych państw, które dołączyły do Unii (np. Portugalii), szczególnie w kwestii umiejętności otrzymywania i wykorzystywania unijnych środków finansowych. Dużą rolę przywiązać należy także do zwiększenia wysiłków płynących w kierunku rozwoju poszczególnych regionów w Polsce oraz ich promocji.

S. Borkowska podkreśliła, iż Polska powinna dążyć do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz poświęcić większą uwagę inwestycjom w kapitał ludzki. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw to w opinii S. Borkowskiej szansa na kreowanie nowych miejsc pracy. Niestety, istotną przeszkodą dla tego rozwoju są w Polsce wysokie podatki i jednostkowe koszty pracy, co niewątpliwie nie jest elementem konkurencyjności polskiej gospodarki.

Z kolei J. Jeżak stwierdził, iż Polska powinna szukać swojej własnej drogi osiągnięcia konkurencyjności w ramach Unii Europejskiej oraz poszukać odpowiedzi na pytanie, jakie elementy należałoby silnie wyeksponować, będąc w Unii, aby skutecznie i trwale konkurować?

Sesji czwartej zatytułowanej „Koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem” przewodniczyła Zofia Mikołajczyk. Poddała ona pod dyskusję cztery następujące problemy:

- „Korzenie” wiedzy o metodach i technikach zarządzania i ich współczesne wykorzystanie.
- Zarządzanie wiedzą a kompetencje menedżerskie.
- Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwach.
- Metodyka oceny efektywności przedsiębiorstw.

Na temat stopnia współczesnego wykorzystywania i skuteczności stosowanych metod i technik zarządzania i oceny efektywności przedsiębiorstw zabrali głos: M. Lisiecki, P. Banaszyk i S. Nowosielski.

M. Lisiecki zwrócił uwagę na problem praktycznego stosowania wykładanych w uczelniach metod i technik zarządzania. Powołując się na opublikowane w „Przeglądzie Organizacji” wyniki swoich badań wskazał na widoczny postęp, jaki dokonuje się w tym zakresie wśród podmiotów gospodarczych. Jednocześnie podkreślił, że wśród instytucji administracji rządowej i samorządowej panuje zgoła odmienna sytuacja. Obserwowana stagnacja w tej grupie organizacji wynika, zdaniem M. Lisieckiego, z łatwości pozyskiwania środków budżetowych oraz braku presji konkurencyjnego otoczenia na rozwój i zwiększanie efektywności ich funkcjonowania, z jaką niewątpliwie mają do czynienia podmioty gospodarcze.

Mimo wzrostu zainteresowania aktywnym stosowaniem metod i technik zarządzania w polskich przedsiębiorstwach, wiele spośród nich odczuwa poważne trudności w ich wdrażaniu. S. Nowosielski, powołując się na wyniki badań przeprowadzonych na próbie 200 przedsiębiorstw, jako podstawowe bariery w stosowaniu tych metod wskazał niezrozumiałość ich konstrukcji, języka je opisującego oraz brak jasnej metodyki ich wdrażania. Stwierdził więc, że menedżerom polskich przedsiębiorstw nie brakuje wiedzy o nowo-

czesnych metodach i technikach zarządzania. Brakuje im natomiast umiejętności praktycznego jej zastosowania. Pojawił się więc tutaj wątek niedostatecznego poziomu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, podnoszony także w trakcie obrad sesji trzeciej.

Potrzebę stosowania nowoczesnych metod i technik zarządzania eksponował M. Lisiecki. Zauważył jednak, że skuteczność ich stosowania zależy w szczególności od znajomości sytuacji, w której należy podjąć decyzję. Biorąc pod uwagę złożoność otoczenia trzeba stosować różne kryteria jego oceny, podobnie jak nie można posłużyć się uniwersalnym zestawem metod oceny funkcjonowania firm. Aby dokonać właściwego doboru metod i technik zarządzania trzeba więc stosować podejście sytuacyjne (trudny przebieg reformy służby zdrowia wynika w głównej mierze z niepełnej i nierzetelnej diagnozy sytuacji decyzyjnej przed jej wprowadzeniem).

W kwestii skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwach metod i technik zarządzania wypowiedział się również S. Nowosielski. Podkreślił on brak istnienia w teorii i praktyce zarządzania sposobów kompleksowej oceny skuteczności tych metod, których stworzenie wymaga interdyscyplinarnego podejścia w ramach zespołów badawczych tworzonych przez przedstawicieli różnych ośrodków naukowych (także w ich ramach różnych katedr czy instytutów) oraz przedsiębiorstw.

P. Banaszyk zgłosił postulat rewizji programów z dziedziny zarządzania w szkołach wyższych i wzbogacenie ich o elementy techniki. Zaproponował uzupełnienie minimów programowych o przedmioty takie, jak: zarządzanie wiedzą techniczną oraz zarządzanie innowacjami, które obejmowałyby m.in. kwestie: projektowania produktu, projektowania metod wytwórczych i bazy produkcyjnej, projektowania systemów zarządzania wiedzą oraz dawały możliwość stosowania technik twórczego myślenia i rozwiązywania prostych problemów.

Na temat metod i technik zarządzania zabrali również głos S. Sudoł oraz Z. Mikołajczyk. Polemizowali na temat długości trwania średniego „cyklu życia” metod zarządzania. Otóż S. Sudoł zauważył, że zgodnie z wynikami pewnych badań, wynosi ona nie więcej niż 10 lat. Ponadto, liczba metod i technik zarządzania jest tak ogromna, a nowych metod ciągle przybywa, że praktycy zarządzania zdają się w nich gubić. Według S. Sudoła należy je więc studiować i opisywać, niemniej jednak trzeba zachować stosowny umiar. Żadna z nich nie jest bowiem uniwersalna i nie rozwiązuje wszystkich problemów, zwłaszcza, że sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy nie tylko od czynników, które tkwią w nim samym, ale także od czynników zewnętrznego otoczenia, które staje się coraz bardziej dynamiczne i trudne. Z. Mikołajczyk nie zgodziła się z S. Sudołem, że pewne metody zarządzania się kończą i są „wyrzucane za burtę”. Uważa ona, że być może jest tak w Polsce, ale z pewnością nie jest to tendencja ogólnosiwiatowa. Wszystkie metody i techniki zarządzania, stanowiące dorobek nauki, żyją w przedsiębiorstwach światowych, jeśli nie w oryginalnych wersjach (np. analiza wartości), to „w nowych wcieleniach”. Wiele koncepcji starych, po pewnych modyfikacjach, znajduje zastosowanie w nowoczesnych metodach (np. zbilansowana karta wyników).

Problemy zarządzania zmianami i innowacyjności polskich przedsiębiorstw poruszyli S. Lachiewicz, M. Moszkowicz i A. Jasiński.

S. Lachiewicz stwierdził, że w zakresie zarządzania zmianami w polskiej praktyce gospodarczej można zaobserwować dwie tendencje:

- do roku 1989 – większe zainteresowanie praktyków zarządzania tym, co można określić mianem „mikrozmiann”,

takich jak np. usprawnianie gospodarki materiałowej czy magazynowej, doskonalenie metod pracy;

- po 1989 roku – koncentrację zainteresowań praktyków zarządzania na „makrozmiarach”, takich jak restrukturyzacja i prywatyzacja.

S. Lachiewicz zwrócił uwagę na niebezpieczeństwo, jakie niesie ze sobą koncentracja wysiłków na zmianach w dużej skali. Otóż powoduje ona niedoceniając drobnych zmian i usprawnień, które eliminują, podnoszoną w drugiej sesji konferencyjnej przez E. Mączyńską, płytkość makrozmiarów, takich jak restrukturyzacja. Zaniedbywanie „mikrozmiarów” prowadzi nieuchronnie do zaniku klimatu innowacyjnego w zespołach pracowniczych, co może powodować długofalowe ujemne skutki dla praktyki zarządzania. M. Moszkowicz dodał, że „mikrozmiary” nadal się w przedsiębiorstwach dokonują, tyle tylko, że nie są one dostatecznie głębokie. Powodów takiego stanu rzeczy M. Moszkowicz upatrywał w ogólnym niedouczeniu polskiego społeczeństwa.

A. Jasiński próbował odpowiedzieć na pytanie, czy polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne. Przytaczając dane GUS, wyraził pogląd, że istnieje wiele tak pozytywnych, jak i negatywnych aspektów działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. Wśród przejawów pozytywnych wymienił: wzrost udziału w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw wyrobów nowych i zmodyfikowanych, ilościowy wzrost kadry B+R w przedsiębiorstwach, wzrost intensywności innowacyjnej (mierzonej stosunkiem nakładów na inwestycje do wartości produkcji). Negatywnym przejawem działalności innowacyjnej jest np. spadek obrotu technologiami. A. Jasiński zauważył jednak, że negatywne przejawy dominują nad pozytywnymi, zwłaszcza w sektorze prywatnym, który jest mniej innowacyjny, niż sektor państwowy, co znajduje swój wyraz w mniejszej skłonności do podejmowania współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi oraz do prowadzenia własnych badań. Główną konkluzją jego wypowiedzi było stwierdzenie, że wysiłki innowacyjne polskich przedsiębiorstw nie przekładają się na efekty tej działalności. A. Jasiński przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywał przede wszystkim w: ● braku środków finansowych w polskich przedsiębiorstwach, ● niedostatecznej współpracy między firmami prywatnymi i państwowymi placówkami naukowo-badawczymi, ● słabej presji konkurencyjnej, ● spadku nakładów inwestycyjnych, ● zbyt małej interakcji między działalnością innowacyjną i marketingową.

W kwestii kompetencji menedżerskich wypowiedział się J. Lichtarski. Omówił on wyniki badań dotyczących samoceny przedstawicieli kadry kierowniczej w zakresie poziomu organizacji i zarządzania w ich przedsiębiorstwach oraz potrzeb, możliwości i kierunków ich doskonalenia. Zwrócił on uwagę na ogólnie panujący wysoki poziom zadowolenia wśród menedżerów polskich przedsiębiorstw co do oceny własnych kompetencji, który stoi w sprzeczności z poziomem zaawansowania przedsiębiorstw w zakresie stosowania metod i technik organizacji i zarządzania. Niewątpliwie wysoki poziom samozadowolenia kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw osłabia zamiary zmian. Te natomiast koncentrują się tylko na obszarze struktur organizacyjnych, co, zdaniem J. Lichtarskiego, jest niepokojące.

Sesji piątej zatytułowanej „Strategie rozwoju przedsiębiorstw” przewodniczył Bogdan Nogalski. Podał on pod dyskusję sześć następujących problemów:

- Czy polskie przedsiębiorstwa posiadają swoje (odmienne niż konkurencja zagraniczna) strategie rozwoju?

- Czy potrafią je formułować i skutecznie wdrażać oraz elastycznie zmieniać?

- Czy traktują owe strategie jako podstawowy i istotny element gry oraz przewagi konkurencyjnej względem przedsiębiorstw o niepolskim kapitale?

- Czy posiadają wiedzę i doświadczenie w budowaniu efektywnych strategii rozwojowych?

- Czy potrafią stosować różnorodne pod względem formy i sposobów finansowania strategie rozwoju?

- Czy formułowane przez przedsiębiorstwa cele determinują strategie ich osiągania ze względu na specyficzne cechy gospodarki, w ramach której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje?

Dyskusję rozpoczęła B. Pomykalska, która, próbując określić szerokie ramy skuteczności stosowanych przez przedsiębiorstwa strategii rozwoju, skupiła się na ocenie efektywności dwóch systemów ekonomicznych i społeczno-politycznych: systemu anglosaskiego i reńskiego (niemiecko-japońskiego). Wykazała, że większą efektywnością odznacza się system anglosaski, który pozwala przedsiębiorstwom osiągać dwukrotnie wyższe wskaźniki ROI (zwrot z inwestycji) oraz ROE (zwrot na kapitale własnym). Może to być istotną wskazówką dla twórców polityki gospodarczej naszego kraju, aby przy projektowaniu rozwoju naszej gospodarki korzystali z dobrych wzorców, odwołując się do właściwych modeli systemów ekonomicznych funkcjonujących na świecie.

B.R. Kuc podjął próbę odpowiedzi na pytanie, czy wszystkie polskie przedsiębiorstwa posiadają strategię. Zauważył, że istnieją przedsiębiorstwa, które nie dopracowują się jasno sformułowanej strategii, a mimo to funkcjonują sprawnie. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw z sektora MŚP. W ich przypadku można mówić o funkcjonowaniu „z dnia na dzień”, „na zasadzie wycucia” w związku z koniecznością szybkiego dopasowywania się do coraz bardziej zmiennego otoczenia. Wśród ich właścicieli, czy menedżerów istnieje oczywiście świadomość konieczności formułowania strategii, czy też, ogólnie rzecz biorąc, myślenia perspektywicznego, jednakże, jak podkreślił B. Kaczmarek, nie dysponują oni strategią na piśmie, mają ją po prostu w głowie. Ich celami są tylko funkcjonowanie i przetrwanie, które osiągają przez doraźne dopasowywanie się do otoczenia. Dlatego Z. Mikołajczyk pokusiła się o stwierdzenie, że małe przedsiębiorstwa podejmują przede wszystkim działania taktyczne (operacyjne), a nie strategiczne. B. Kaczmarek stwierdził dalej, że strategia przez duże „S” charakteryzuje przedsiębiorstwa duże, zwłaszcza korporacje międzynarodowe, których głównymi celami są dynamiczny rozwój i ekspansja, i w których trzeba koordynować wiele złożonych działań, realizowanych na dużą skalę.

Według B.R. Kuca strategiczność jest pochodną warunków i sytuacji, w jakich przychodzi przedsiębiorstwom funkcjonować. W przypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP najdłuższe okresy, jakie można brać pod uwagę przy formułowaniu strategii, nie powinny więc być dłuższe niż rok, dwa lub maksymalnie trzy lata. R. Rutka stwierdził z kolei, że czas jako taki nie jest horyzontem myślenia strategicznego. Jest nim co najwyżej czas zwrotu nakładów, bowiem to ryzyko jest elementem, który określa horyzont strategiczny. Faktycznie jednak o strategicznym charakterze decyzji podejmowanej w przedsiębiorstwie decydują jej skutki. Innymi słowy, decyzja strategiczna to taka, której skutki mogą istotnie zagrozić bytowi danej organizacji. Zdaniem R. Rutki reakcją na burzliwość otoczenia jest dążenie przedsiębiorstw do skracania horyzontu strategicznego, czemu w przypadku przedsiębiorstw dużych służą np. aliansy strategiczne czy fuzje, pozwalające, w związku ze skracającymi się cyklami życia produktów (przejaw wzrastania burzliwości otoczenia), np. na skracanie czasu rozwoju nowych produktów w wyniku połączenia sił i zasobów.

W toku dyskusji pojawiły się również głosy, że czasami lepiej jest nie mieć strategii, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw małych, uzyskując dużą elastyczność reakcji na zmiany w otoczeniu, niż mieć strategię, która mogłaby usztywniać działania przedsiębiorstwa. Taki pogląd wygłosił B.R. Kuc, a także J. Lichtarski, który stwierdził, że brak strategii to też strategia.

T. Gruszecki postawił wreszcie pytanie, czym właściwie jest przedsiębiorstwo i, w szczególności, czy „mikropodmiot”, jakim jest osoba prowadząca działalność gospodarczą, można nazwać przedsiębiorstwem. B. Nogalski przypomniał, że kwestie te reguluje kodeks spółek handlowych. Otwarty jednak pozostał problem różnic w zakresie strategiczności działań przedsiębiorstw w wydaniu dużych podmiotów gospodarczych i owych „mikropodmiotów”. T. Gruszecki wyraził pogląd, że powstała zbyt duża łatwość tworzenia „skorupy” przedsiębiorstwa. Jeśli jej utworzenie w dodatku niewiele kosztuje, staje się często tylko wybiegiem podatkowo-rachunkowym dla wielu pseudopodmiotów (tworzenie fikcyjnych spółek, przrzucanie kosztów, zysków między spółkami itp.).

A. Bednarski dyskusję na temat strategii rozwoju przedsiębiorstw potraktował jako pretekst do sformułowania wielu pytań o charakterze bardziej ogólnym, uniwersalnym. Zapytał więc, jaki sens nadajemy zmianie w gospodarce, reorganizacji w przedsiębiorstwie oraz czy powinniśmy zarządzać zmianą, czy może przyszłością. Wszelkie zmiany powinny bowiem czemuś służyć. Winniśmy więc zastanowić się, w jakim kierunku zmierzamy, jaką chcemy kreować przyszłość, jak chcemy żyć. A. Bednarski przestrzegł przed popadnięciem w tzw. zjawisko fikcji, czy też działań pozornych, a więc sytuacji, w której okazuje się, że przeprowadzamy zmianę dla samej zmiany, a nie dla jakiegoś pozytywnego efektu i poprawy sytuacji, ponieważ efekt jest żaden (w tym miejscu kolejny raz została przywołana pozostawiająca wiele do życzenia reforma służby zdrowia). A. Bednarski przywołał wreszcie stwierdzenie pewnego Japończyka, spotkanego na międzynarodowej konferencji, według którego papież Jan Paweł II jest darmowym wykładownicą *Total Quality Management*, ale w odniesieniu do jakości całego ludzkiego życia. Do Jego nauk odesłał więc A. Bednarski jako punktu odniesienia przy dokonywaniu wyboru pomiędzy rodziną a sukcesem – na poziomie jednostki oraz pomiędzy zyskiem a nadawaniem wartości ludzkiemu życiu – na poziomie przedsiębiorstwa.

Sesja szósta zatytułowana została „Przedsiębiorstwo przyszłości”. Przewodniczył jej Kazimierz Krzakiewicz. Zaproponował on trzy problemy do dyskusji. Ujął je w formie następujących pytań:

- Jakie cechy charakteryzują przedsiębiorstwo przyszłości?
- Jakie czynniki kształtują i będą kształtowały przedsiębiorstwo przyszłości?
- Czy kształtuje się nowy archetyp menedżera przyszłości?

K. Krzakiewicz rozpoczął od wyszczególnienia listy podstawowych zasobów strategicznych przedsiębiorstw przyszłości, wskazywanych w referatach różnych autorów. Znalazły się na niej m. in.: ● informacja, wiedza i kreatywność, ● dbanie o ochronę środowiska, ● kształtowanie wartości przedsiębiorstwa.

K. Krzakiewicz zwrócił także uwagę uczestników sesji dyskusyjnej na konieczność rewizji paradygmatów oferowanych przez tradycyjną teorię ekonomii w obliczu zachodzących w otoczeniu zmian, kształtujących przedsiębiorstwa przyszłości.

Wątek ten kontynuował B.R. Kuc, który zauważył, że przedsiębiorstwo w swojej tradycyjnej formie zanika, zmierzając do przedsiębiorstwa wirtualnego. Postawił więc pytanie dotyczące kształtu przedsiębiorstwa przyszłości. Stwier-

dził, że według tradycyjnego ujęcia każdą organizację tworzą cztery elementy: cele, struktura, ludzie i procesy technologiczne. Jeśli choćby jeden z nich zanika, a zwłaszcza zanika strukturę, relacje, związki, człowiek natomiast pozostaje tylko na „wejściu” i „wyjściu” organizacji (zgodnie z teorią systemową) – to powstały twór przestaje być organizacją. Ginie tym samym przedmiot nauki o organizacji i zarządzaniu. Brak struktury i relacji międzyludzkich w organizacji powoduje dodatkowo niemożność wystąpienia efektu synergicznego, który rodzi się w wyniku właściwej koordynacji wszystkich wymienionych czterech grup zasobów tworzących organizację. Ponadto, należy pamiętać, że jeśli nie interesujemy się przeszłością, tylko przyszłością organizacji, ubożaje proces zarządzania nią. Pozostaje mianowicie tylko funkcja planowania, zanika funkcja kontroli strategicznej. Bez kontroli trudno natomiast mówić o zarządzaniu, bowiem każdy zarządzający potrzebuje informacji zwrotnej, którą uzyskuje się w wyniku prowadzonych w organizacji procesów kontroli. B.R. Kuc upomniał się więc o „przeszłość zarządzania”.

Również Z. Mikołajczyk stwierdziła, że tworząc przedsiębiorstwa przyszłości nie można oderwać się od tego, co sprawdzone, co doświadczone. Należy więc dobrze zastanowić się, co powinno stanowić fundament przedsiębiorstwa przyszłości i pamiętać o dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu. Pogląd ten podzielił S. Sudoł, który zauważył, że celowe jest pytanie o przyszły kształt przedsiębiorstwa, mimo że nie jesteśmy w stanie przewidzieć zmian, jakie nastąpią w technice, otoczeniu społecznym czy politycznym w odległym horyzoncie czasowym.

M. Lisiecki stwierdził, że część tych zmian w otoczeniu przybierze charakter ewolucyjny, część rewolucyjny. W tej samej mierze będą one dotyczyć samych przedsiębiorstw. Tendencja do obniżania kosztów własnych będzie w coraz większym stopniu wymuszać na przedsiębiorstwach stosowanie nowoczesnych technologii informatycznych, tak więc wirtualizacja wielu spośród nich jest tylko kwestią czasu. Otwarte natomiast pozostaje pytanie, w jaki sposób zmieniają się cele przedsiębiorstw przyszłości. Czy cele, takie jak: rozwój, przetrwanie, pozyskiwanie klienteli, zadowolenie społeczeństwa czy też maksymalizacja zysku zostaną utrzymane w mocy, czy też pojawią się zupełnie inne kategorie celów.

S. Kowalewska zabrała głos w kwestii cech i czynników, które będą kształtować przedsiębiorstwo przyszłości. Postawiła tezę, że mowa o przedsiębiorstwie bez przedsiębiorcy jest wykluczeniem z rozważań problemu odpowiedzialności. Dodała również, że między przedsiębiorstwami wirtualnymi będą kształtować się nowe współzależności, relacje i powiązania możliwe dzięki technologiom informatycznym. Spośród czynników kształtujących przedsiębiorstwa przyszłości nadal nie będzie można wyłączyć czynników otoczenia zewnętrznego. Staną się one wręcz kluczowe w związku z rosnącym znaczeniem problemu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw wirtualnych. Ich interakcja z otoczeniem musi być budowana na zaufaniu, o które coraz trudniej w dzisiejszych czasach.

Wszystkie nadesłane na konferencję referaty zamieszczone zostały w publikacji pt. **„Przedsiębiorstwo na przełomie wieków”** przygotowanej pod redakcją naukową B. Godziszewskiego, M. Haffera oraz M.J. Stankiewicz.

dr Aldona Glińska-Noweś, dr Rafał Haffer
Katedra Ogólnych Problemów Zarządzania
mgr Agata Sudolska, mgr Maciej Zastempowski
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Przemysłowym i Polityki Przemysłowej
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Agnieszka Natasza Duraj

Z badań nad rynkiem kapitałowym w Polsce

pod redakcją Waldemara Frąckowiaka

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001

Pojawienie się z końcem 2001 r. na rynku książki – monografii poświęconej rynkowi kapitałowemu w Polsce uznać należy za ważne wydarzenie naukowe. Pojawiła się ona nieomal w dziesiątą rocznicę powstania i funkcjonowania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Nie jest to jednak praca z okazji rocznicy GPW w Warszawie. Odczytuje ją jako dzieło wielu utalentowanych młodych badaczy, pochłoniętych problemami teorii i praktyki funkcjonowania rynków kapitałowych. Kierowani przez W. Frąckowiaka, przedstawili oni rezultaty swoich prac naukowych, które tworzą całość niezwykle interesującą i wartościową. Podjęte przez autorów zagadnienia tendencji rozwojowych polskiego rynku kapitałowego cechują się doniosłością ze względu na ich wysoką przydatność dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania.

Książka pod redakcją Waldemara Frąckowiaka jest ważną pozycją, odnoszącą się do najbardziej aktualnych i znaczących aspektów funkcjonowania giełdy papierów wartościowych. Wnioski z tej analizy stanowią poważny wkład do praktyki aktywnej działalności inwestorów na polskim rynku kapitałowym. Dzieło cechuje się dojrzałością zarówno pod względem treści, jak również zastosowanych metod badawczych. Autorzy wykazali się głęboką znajomością analizowanych problemów oraz umiejętnością własnego, oryginalnego spojrzenia na omawiane kwestie. Pozwala to na stwierdzenie, iż praca w całości jest bardzo ciekawa i wartościowa pod względem merytorycznym i metodologicznym.

Książka ma charakter studium narzędziowo-badawczego, którego celem jest identyfikacja i opis czynników kształtujących tendencje rozwojowe na polskim rynku kapitałowym. Wykorzystuje ona bogatą literaturę przedmiotu, zarówno krajową, jak i zagraniczną oraz informacje rynku giełdowego, a także przepisy prawne. Omawiane dzieło odznacza się trafną selekcją dostępnych publikacji i informacji, jak również indywidualnym wkładem autorów do teorii i praktyki funkcjonowania GPW w Warszawie.

Praca składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Rozwój instytucjonalny rynku kapitałowego*, rozważania otwiera analiza korzyści i niekorzyści statusu spółki publicznej.

Zaprezentowane przez R. Wiza wyniki badań nad korzyściami uczestnictwa w obrocie publicznym wskazują, że badane spółki za najważniejsze korzyści upublicznienia uznały (według malejącej ważności): większe możliwości pozyskania kapitału na cele rozwojowe, wzrost pozycji konkurencyjnej, zwiększenie rozpoznawalności nazwy spółki i wzrost prestiżu, wzrost wiarygodności kredytowej, pozyskanie nowych inwestorów, możliwość fuzji i przejęć, obiektywną wycenę walorów spółki, zapewnienie płynnego obrotu akcjami, możliwość restrukturyzacji źródeł finansowania oraz prywatyzację. Za najgłówniejsze niekorzyści upublicznienia spółki badane przedsiębiorstwa uznały (według malejącej ważności): wysokie koszty emisji, obowiązki informacyjne, ryzyko rynku kapitałowego, długi czas pozyskiwania kapitału, możliwość utraty kontroli nad spółką oraz niekorzystną zmianę struktury właścicielskiej. Badania nad tą ostatnią kwestią wskazują, że preferowana struktura akcjonariatu (inwestor

posiadający pakiet kontrolny – 65% ogółu badanych respondentów) znajduje uzasadnienie w możliwości otrzymania dodatkowej premii z tytułu objęcia kontroli, łatwości komunikacji z akcjonariuszem oraz jasnej i sprawnej realizacji strategii przedsiębiorstwa. Preferowanymi zaś inwestorami byli przede wszystkim: fundusz inwestycyjny, bank oraz krajowy inwestor branżowy i towarzystwo ubezpieczeniowe.

Te stwierdzenia stanowią o potrzebie zbadania strategii inwestycyjnych NFI. Strategie te, opisane przez K. Berdzika, reprezentują różnorodne rodzaje i tym samym, posiadając różnorodne cele, rozwój NFI odbywa się różnymi drogami.

Przedstawiona przez D. Sztandera ocena funkcjonowania Otwartych Funduszy Emerytalnych w Polsce pozwala wskazać na zasadnicze refleksje i wnioski autora odnoszące się do negatywnego oddziaływania mechanizmu minimalnej wymaganej stopy zwrotu z aktywów, ustanowienia limitów inwestycyjnych oraz konieczności rozwoju i wzmocnienia interakcji między funduszami emerytalnymi i rynkiem kapitałowym.

Przedstawione przez M. Suchora ocena stanu i prognozy napływu oraz alokacji kapitału zagranicznego do gospodarki polskiej wskazują na rozmiary i strukturę zagranicznych inwestycji bezpośrednich, z podziałem na sektory gospodarki. Cennym fragmentem tej części pracy jest analiza opinii inwestorów zagranicznych o społecznych i ekonomicznych warunkach działalności w Polsce oraz ocena wpływu badanych inwestycji na publiczny rynek kapitałowy.

Za ciekawy i bardzo ważny rezultat pracy uznają wyniki badań przeprowadzonych przez M. Stradomskiego i odnoszące się do aktualnych i przyszłych warunków rozwoju rynku obligacji korporacyjnych. Do zasadniczych przyczyn niskiego zainteresowania przedsiębiorstw emisją obligacji autor zaliczył: wysokie koszty pozyskania pieniądza, złożoną i kosztowną procedurę dopuszczenia do obrotu publicznego i giełdowego oraz brak dobrej praktyki. Bez wątpienia są to ważne bariery emisji obligacji. Tkwią one także – o czym nie pisze autor tego opracowania – w niskiej rentowności aktywów spółek giełdowych, powiększającej ryzyko finansowe.

Wskazane i analizowane determinanty rozwoju publicznego rynku obligacji korporacyjnych stworzyły szerokie pole dla praktycznej refleksji nad przyszłym kształtem publicznego rynku obligacji korporacyjnych. Rynek ten wydaje się istotnie zmierzać do marginalizacji.

Rozdział drugi pracy, *Tworzenie i ocena wartości spółek*, otwiera analiza maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia interesów jego akcjonariuszy. Analiza tego złożonego zagadnienia, przedstawiona przez M. Michalskiego, zmierza do nadania walorów aplikacyjnych ukazanej przez niego koncepcji maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. Sprzyja temu rozbudowana konstrukcja modelu wartości wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz klarowne ukazanie i opisanie sposobów podwyższania wartości dla akcjonariuszy.

Przedstawiona przez R. Sosnowskiego propozycja oceny potencjału dochodowego spółki na podstawie wskaźników krotności

kapitałowej jest interesującym spojrzeniem na metody wyceny przedsiębiorstw. Autor zmierza do połączenia metod rynkowych z metodami zdyskontowanych przepływów pieniężnych, w celu uzyskania bardziej adekwatnych wycen do specyfiki działania przedsiębiorstw. Przedstawione konstrukcja wskaźników krotkości kapitałowej i oryginalne wyniki badań naukowych wzmacniają zalety proponowanej metody oceny.

Za ważne i twórcze uznaje również dociekania o wpływie obligacji zamiennych na wartość rynkową spółek giełdowych. A. Gorcowska wskazuje bowiem na rozmiar, zalety i wady wykorzystania obligacji zamiennych oraz podejmuje udaną próbę zbadania wpływu podjęcia decyzji o emisji obligacji zamiennych przez polskie spółki giełdowe na kształtowanie się ich wartości rynkowej.

Podobnie wysoko oceniam rozważania M. Górskiego o wpływie emisji kwitów depozytowych na kształtowanie się stóp zwrotu z akcji notowanych na GPW w Warszawie. Są one pogłębionym studium empirycznym, pozwalającym rozpoznać podstawowe przesłanki i warunki rozwoju krajowego rynku kwitów depozytowych.

Rozdział trzeci, *Rynek kapitałowy a dywidenda, wykup i podział akcji*, stanowi ważny materiał, w którym z ogromnym pożytkiem dla całej pracy dokonano próby połączenia teorii dywidendy z wynikami badań autorów. Uzasadnione jest wynikami badań wysnuć przez I. Kamińską wniosek, iż podanie do wiadomości publicznej decyzji o wypłacie dywidendy jest postrzegane jako pozytywna informacja, powodująca wzrost wartości rynkowej spółki. I choć wyników badań nie można uznać za reprezentatywne, gdyż dotyczą zbyt krótkiego okresu, to jednak stanowią ważny przyczynek do refleksji i kontynuacji badań empirycznych. Kontynuację badań nad polityką dywidendy odnajdujemy w opracowaniu S. Gryglewicz, dla którego wykup akcji widziany jest jako alternatywna forma wypłaty dywidendy. Za najcenniejsze wyniki badań empirycznych autora tej części pracy uważa jego konstatację i ich uzasadnienia, że podatki nie posiadają istotnego wpływu na wybór między tymi formami wypłaty dywidendy, a dywidendy są wypłacane głównie przez spółki osiągające większe wartości operacyjnych przepływów pieniężnych.

Analiza motywów przeprowadzania podziału akcji i jego wpływu na reakcje inwestorów giełdowych na GPW w Warszawie przeprowadzona przez P. Bejgera dowodzi, że polityka kształtowania ceny w pewnym stopniu pozwala spółkom ograniczać bariery zakupu akcji oraz że istnienie optymalnego procentowego przedziału dokładności ukształtowało także na Giełdzie taki poziom cenowy, który sprzyja większej płynności, co jest zasadniczym motywem przeprowadzania podziału akcji.

Przyjęta przez autorów rozdziału czwartego, zatytułowanego *Wybrane anomalie rynku giełdowego*, konwencja prezentacji wyników badań powoduje, że mimo rozbudowanego aparatu naryzędowego, lektura cytowanego rozdziału jest niezwykle frapująca. Za szczególnie ważne należy uznać wyniki analizy reakcji inwestorów na ogłoszenie raportów kwartalnych przez publiczne spółki akcyjne. A. Szyszka w sposób atrakcyjny metodologicznie dowiódł, iż większość reakcji rynku na zmiany w poziomie kwartalnych zysków występuje na długo wcześniej przed ich opublikowaniem, a sama publikacja raportów nie wywiera znaczącego wpływu na kształtowanie się stóp zwrotu. Ich kształtowanie się na polskim rynku giełdowym dowodzi jednak, że na podstawie publicznie dostępnych informacji można przewidywać kształtowanie się przyszłych kursów papierów wartościowych. Obliczone i zinterpretowane przez niego przeciętne skumulowane anormalne stopy zwrotu dla ogłoszeń wyników kwartalnych pozwalają zauważyć, że w Polsce nie ma możliwości bezpośredniego wykorzystania wyników badań do zbudowania strategii inwestycyjnej przynoszącej ponadnormalne stopy zwrotu.

Bardzo cenny materiał stanowią również wyniki badań P. Skwarka nad zjawiskiem efektu wielkości spółki na polskim rynku kapitałowym. Autor tego opracowania dowiódł występowania na polskim rynku kapitałowym efektu wielkości we wszystkich spółkach i udokumentował istnienie zachwianego rozkładu ryzyka na polskim rynku. Pozwoliło to autorowi wyprowadzić wiele ważnych wniosków, spośród których wymienię udowodnio-

ną przez autora ułomność informacyjną współczynnika beta w procesie wyceny stopy zwrotu z aktywów *ex ante*.

M. Mazur, analizując fenomen nadreakcji inwestorów giełdowych na GPW w Warszawie, wskazuje, że występowanie ujemnej korelacji między względnymi wielkościami zysków potwierdza istnienie tego fenomenu. Jednak uzasadniona ostrożność wnioskowania autora pozwoliła mu stwierdzić, że przeprowadzone badania i ich efekty nie dały jednoznacznych wyjaśnień efektu nadreakcji. Nie oznacza to, że rezultaty badań M. Mazura nie stanowią wartościowych efektów. Odczytuję je jako pionierskie i otwierające nowe perspektywy badawcze nad wyjaśnieniem efektywności polskiego rynku kapitałowego, co wymaga prowadzenia badań w dłuższej perspektywie czasowej.

Podobna refleksja i wysoka ocena analizowanych zagadnień odnosi się do rozdziału piątego pracy, zatytułowanego *Efektywność i zabezpieczanie portfela inwestycyjnego*. Rozważania zawarte w tym rozdziale pracy rozpoczynają analizy zależności między wybranymi wskaźnikami a stopą zwrotu z akcji spółek notowanych na GPW w Warszawie. Jest to wieloczynnikowa analiza dynamiczna i przestrzenna doprowadzająca do postawienia diagnozy o charakterze związków zachodzących między analizowanymi siedmioma czynnikami a stopą zwrotu z akcji.

Przedstawiona przez P. Włodarczyka analiza stopy zwrotu z inwestycji w jednostki uczestnictwa polskich otwartych funduszy powierniczych pozwala stwierdzić, że polski rynek funduszy inwestycyjnych jest już rynkiem w miarę rozwiniętym i podlega takim samym regułom, jak rynki zachodnie i zachowuje się podobnie jak rynki zachodnie. Jednak autor nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy warto inwestować w jednostki uczestnictwa otwartych funduszy inwestycyjnych. Jest ostrożny w formułowaniu uogólnień, przedstawiając je w wielowymiarowym i względnym widzeniu złożonych problemów funkcjonowania tych funduszy. Bardzo dobra diagnoza rezultatów działania poszczególnych rodzajów funduszy stanowi dodatkową zaletę opracowania P. Włodarczyka.

Ostatnia część rozdziału piątego dotyczy oceny wykorzystania kontraktów *futures* do zabezpieczenia portfela inwestycyjnego na GPW w Warszawie. A. Machanek podjął próbę stworzenia efektywnej strategii inwestycyjnej na polskim rynku kapitałowym. Udana próba zbudowania przez autora modelu możliwości skutecznego użycia kontraktów terminowych na polskim rynku kapitałowym stanowi wartościowy rezultat badań naukowych.

Książkę wieńczy zakończenie, w którym znalazła się bardzo wartościowa reasumpcja zaprezentowanego w pracy materiału badawczego. Uzasadniona jest konstatacja, iż przedstawione wyniki badań wzbogacają wiedzę o funkcjonowaniu polskiego rynku kapitałowego i otwierają nowe pola badawcze. Bez wątpienia dojrzejący i rozwijający się polski rynek kapitałowy implikuje potrzebę prowadzenia wieloaspektowych i wielowymiarowych badań naukowych, które tworzą nowe wezwania.

Waldemar Frąckowiak wprost akcentuje, iż wyniki badań nie mają charakteru ostatecznego. Można je jednak traktować jako niezwykle ważne ogniwo łańcucha interakcyjnego procesu oddziaływania teorii i praktyki rynku kapitałowego i wzbogacania wiedzy z zakresu instrumentów i mechanizmów jego funkcjonowania i rozwoju.

Jest to niewątpliwie zasługa dobrej redakcji naukowej. Zawarte w dziele badania są w znacznej mierze unikatowe. Lektura pracy skłania do wyeksponowania jej znakomitego warsztatu naukowego i swady, z jaką została napisana. Świadczy ona o fascynacji autorów tematem oraz o ich dojrzałości naukowej.

Podkreślając wagę pozycji książkowej *Z badań nad rynkiem kapitałowym w Polsce*, pod redakcją Waldemara Frąckowiaka, a w szczególności oryginalnych badań, skłaniam się ku stwierdzeniu, iż pozycja ta zainteresuje nie tylko środowisko naukowe i studentów, lecz również inwestorów giełdowych oraz instytucje współtowarzyszące w transakcjach rynkowych. Jest ona z pewnością również wysoko oceniona przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, która sfinansowała druk recenzowanej książki.

dr Agnieszka Natasza Duraj
Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Nowy plan gry wobec grupy C

Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones, Ed Michaels, *A New Game Plan for C Players*. „Harvard Business Review”, January 2002, s. 81–88

Beth Axelrod jest szefem w McKinsey & Company w Stamford (Connecticut), Helen Handfield-Jones jest ekspertem McKinsey & Company w Toronto, a Ed Michaels – emerytowanym dyrektorem tej firmy w Atlancie. Wszyscy są autorami książki *Wojna o talent*.

Każdy, nawet najmniej doświadczony szef firmy zgodzi się ze stwierdzeniem, że sukces organizacji w dużej mierze zależy od talentu jej menedżerów. Niestety, nie wszystkie firmy umieją dobrze zarządzać tym zasobem. Tymczasem szczególnie w czasach szybkich zmian w otoczeniu i rosnących wyzwań organizacje w coraz większym stopniu potrzebują utalentowanych liderów i radykalnych decyzji odnośnie do swoich kadr.

Ten artykuł powstał w efekcie ponadpiętnastu badań, w trakcie których przebadano około 13 tysięcy reprezentantów wyższej kadry kierowniczej w 112 firmach, przeanalizowano działania 27 firm uznawanych za dysponujące największymi talentami menedżerskimi. Podstawowy wniosek, jaki

nasuwa się po tych badaniach, jest następujący: wyniki firmy zależą nie tylko od działań wobec menedżerów tzw. grupy A i B (najzdolniejszych, najbardziej wydajnych oraz tych po prostu sprawnych), ale także od radykalnych posunięć wobec grupy C (nieefektywnych). Okazuje się, że najskuteczniejsze firmy stosują tutaj politykę zarządzania „żelazną ręką w aksamitnej rękawiczce”.

Bariery działania

Zacznijmy od ścisłego zdefiniowania pojęcia „menedżerowie grupy C”. Nie oznacza ono bynajmniej zdecydowanie niekompetentnych i postępujących w sposób nieetyczny menedżerów, bo tych każda organizacja pozbywa się bez żadnych wahań tak szybko, jak to możliwe. Przedstawiciel grupy C oferuje firmie wyniki akceptowalne, czasem nawet powoli się rozwija. Nigdy jednak nie inspiruje innych, nie tworzy niczego znaczącego i innowacyjnego. „C” odnosi się nie tyle do osoby, ile do oceny jej pracy – w systemie amerykańskim – dostatecznie.

Bardzo wielu pracowników grupy C było w przeszłości w grupie A lub B. Chodzi więc o takie działania firmy, aby przywrócić ich tym grupom. Należałoby zatem zacząć od zastanowienia się, dlaczego firmy nie podejmują żadnych działań w stosunku do pracowników grupy C, a w rezultacie tole-

rują ich zachowanie wobec organizacji.

Badania przeprowadzone przez autorów wskazują, że podstawowy powód jest natury emocjonalnej. Bardzo ciężko jest zdecydować się na radykalne kroki i wstrząsnąć ludźmi, którzy pracują dla firmy przez wiele lat. W bardzo wielu przypadkach taki pracownik pozostaje w przyjaźni i dobrych stosunkach ze swoim przełożonym, a to ogranicza obiektywizm oceny. Zresztą, nawet wtedy, gdy relacje pracownik – przełożony nie są bliskie, zawsze w grę wchodzi naturalna empatia i strach przed skrzywdzeniem drugiej osoby. Dyscyplinowanie lub zwalnianie jest procesem stresującym obie zaangażowane w niego strony.

Kolejna grupa barier to bariery ideologiczne. Niektórzy menedżerowie wyższego szczebla wierzą, że słabsi pracownicy mogą znaleźć się w grupie A lub B, jeżeli tylko organizacja będzie w nich odpowiednio dużo inwestować. Inni uważają, że lojalność powinna obowiązywać i pracowników, i firmę. Tak więc, nawet jeśli pracownik nie osiąga pożądanego wyników, ale się stara i jest lojalny, to wystarczy i firma nie może go karać. Ponadto, dochodzi jeszcze argument o odpowiedzialności organizacji za swoich pracowników, a więc za ich kariery i rodziny.

W przedsiębiorstwach amerykańskich duże znaczenie ma także strach przed posądzeniem o dys-

kryminację. Inne bariery to bariery biurokratyczne: zanim firma zwolni menedżera, trzeba zebrać dokumentację i udowodnić mu mierne rezultaty. A wobec tak wielu problemów codziennego życia organizacji nikt nie ma na to czasu.

Wszystko to powoduje brak jakiegokolwiek reakcji i zgodę na *status quo*. Tylko 19% z tysiąca reprezentantów kadry kierowniczej wyższego szczebla uznaje, że umie pozbyć się szybko i efektywnie menedżerów z grupy C. Natomiast 96% uważa, że organizacja mogłaby działać lepiej, gdyby wypracowano skuteczne narzędzia pozwalające na usuwanie takich pracowników.

Prawdziwe koszty

Korzyści z usunięcia mało efektywnych menedżerów są ogromne. Z jednej strony nie dają oni firmie określonych wyników, zwłaszcza w porównaniu z zaangażowaniem i rezultatami pracowników z grupy A i B. Badania wykazują, że menedżerowie z grupy A i B przyczyniają się do około 80–130% wzrostu przychodów ze sprzedaży. Wyniki badań potwierdzają to, co kadra menedżerska wyczuwa intuicyjnie: słabi pracownicy ciągną firmę w dół, w myśl zasady „równaj do naj-słabszych”.

Należy też wziąć pod uwagę, że każdy menedżer z grupy C blokuje rozwój innych utalentowanych ludzi, rzadko też jest dobrym mentorem dla swoich podwładnych. 80% badanych uznało, że praca z przełożonym z grupy C nie pozwala im uczyć się, rozwijać, a wzmacnia chęć odejścia z firmy. Teraz można sobie wyobrazić rozmiar tego zjawiska i jego wpływ na sukcesy firmy, jeśli np. dwudziestu menedżerów w organizacji to pracownicy z grupy C.

Szczególnie kosztowne staje się zatrzymywanie tego rodzaju ludzi w firmie, jeśli stara się ona wytworzyć kulturę organizacyjną skierowaną na wyniki. Menedżerowie z grupy C na ogół zatrudniają kolejnych pracowników typu C, bo zdolniejsi i bardziej zaangażowani stanowią dla nich zagrożenie.

Należy powiedzieć wprost, tolerowanie pracowników z grupy C wpływa negatywnie na wszystkich ludzi mających jakąkolwiek motywację do pracy i wykazujących zaangażowanie. Czasami jest także stresujące dla menedżerów tego typu, jeśli wiedzą oni, że są niezdolni do należytego wypełniania swoich obowiązków.

Żelazna ręka w aksamitnej rękawiczce

Aby stworzyć atmosferę kreatywności i innowacyjności w firmie, niezbędne jest usuwanie słabych pracowników z pozycji liderów zespołów. O ile w przypadku szeregowych pracowników organizacje mają w tym względzie większą swobodę działania, o tyle w przypadku stanowisk kierowniczych konieczne jest przedsięwzięcie stanowczych kroków.

Potwierdzają to badania autorów. W firmach uznawanych za odnoszące największe sukcesy 27% reprezentantów kadry kierowniczej wyższego szczebla deklaruje istnienie strategii pozyskiwania i kierowania talentami, podczas gdy w firmach o słabszej kondycji stanowią oni 15%. W pierwszej grupie firm (odnoszących sukcesy) dominuje otwarta, szczerza dyskusja i częste spotkania menedżerów (52%). Nie jest to standard zachowania w organizacjach o niskiej pozycji na rynku (26%). Podobnie rzecz ma się w przypadku oceniających pracowników i podziału na grupy A, B i C (37% – w firmach o mocnej pozycji na rynku, 21% – w firmach słabych) oraz wykorzystywania tych ocen przy awansowaniu, rozwoju kariery i wynagradzaniu (w firmach o mocnej pozycji 28% deklaruje związek między oceną a działaniami wobec pracowników, w firmach o słabej kondycji – tylko 8%).

Aby więc skutecznie kierować uwagę pracowników na efekty, należy, zgodnie z zasadą Napoleona, rządzić żelazną ręką w aksamitnej rękawiczce. Oznacza to wprowadzenie dyscypliny w organizacji przy jednoczesnym poszanowaniu pracowników i lojalnym postępo-

waniu wobec nich. Taka polityka pozwala ominąć wymienione powyżej bariery emocjonalne, ideologiczne i biurokratyczne.

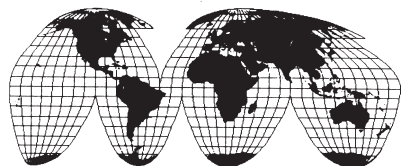
Rządy żelaznej ręki potrzebne są, aby zrationalizować ocenę menedżerów i wymagania w stosunku do nich. Co więcej, ma to bardzo pozytywny wpływ na wszystkich pracowników, jeżeli widzą oni, że proces zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest wiarygodny i zintegrowany. Wprowadzenie dyscypliny w organizacji obejmuje podjęcie następujących działań:

- **Zidentyfikowanie menedżerów z grupy C**
- **Wprowadzenie planów działania dla tej grupy**
- **Rozliczenie menedżerów z wykonania planów**

Szacunek i zasada *fair play*

Ten punkt w procesie wprowadzania dyscypliny w firmie jest niezwykle istotny. Działanie bez jakiegokolwiek wrażliwości może zaprzepaścić szanse na zdrowe relacje między organizacją a jej pracownikami. Dlatego też żelazna dyscyplina musi być wzmocniona przez:

- **Pozytywne informacje i wsparcie** – co oznacza, że menedżerowie muszą regularnie otrzymywać informację o tym, jak dają sobie radę z powierzonymi im zadaniami i co muszą poprawić. Szczególnie istotny jest sposób przekazywania tego rodzaju komunikatu. Menedżerowie z grupy C są w stanie poprawić jakość swojej pracy, jeżeli ich przełożeni uświadomią im ich mocne strony. Takie wsparcie wzmacnia pewność siebie. Krytyka natomiast powinna być konstruktywna i dotyczyć wykonania zadań, a nie osoby. Generalizowanie ocen jest niedopuszczalne.
- **Prowadzenie.** Menedżerowie typu C potrzebują inteligentnego



Walka o talent

Postępowanie wobec pracowników grupy C to jeden z elementów programu kierowania talentami w firmie. Aby chronić i rozwijać talent pracowników na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej, liderzy powinni stosować się do poniższych zasad. Odróżniają one firmy osiągające sukcesy od tych ze średnią pozycją na rynku.

1. Uczynić zarządzanie talentem kluczową częścią pracy menedżerskiej.

2. Stwórz kryteria oceny wartości pracownika, co pozwoli przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych ludzi w firmie.

3. Przebuduj swoją strategię zatrudnienia, aby czerpiąc z różnych źródeł, zapewnić firmie „zastrzyk talentów” na wszystkich poziomach w hierarchii organizacyjnej i odpowiedzieć na wymagania rynku.

4. Zapewnij rozwój swojej organizacji przez określenie poziomu wymaganego wysiłku, szybkie reagowanie (nagradzanie i karanie) oraz wyznaczenie mentorów.

5. Poznaj swoich ludzi i zapewnij im unikalny wkład w organizację. Różnicuj.

nadzoru. Mówienie ludziom, że powinni się zmienić, bez wcześniejszego wsparcia ze strony przełożonego, jest całkowicie pozbawione sensu. Zwłaszcza dyskusja, jak dane zadanie można wykonać inaczej, pozwala na wyzwolenie się ze schematycznego myślenia.

● **Odprawy.** Nawet jeśli dochodzi do zwolnienia menedżera, musi się to odbywać bez gniewu i złości. Każda firma powinna zminimalizować ryzyko związane z odejściem pracownika, a więc o tyle, o ile to możliwe, poza pieniędzmi zaoferować także pomoc w znalezieniu nowej pracy.

Niestety, zbyt często przełożeni unikają kontaktu z menedżerami grupy C, zwłaszcza gdy dochodzi do zwolnienia. Tymczasem,

wspólnie z dyrektorem ds. zarządzania zasobami ludzkimi, ponoszą oni odpowiedzialność za pomoc w wyjściu takiego pracownika z firmy.

Postępowanie wobec menedżerów grupy A i B

Postępowanie wobec menedżerów z grupy C jest tylko częścią planu umożliwiającego rozwijanie talentów kadry kierowniczej. Menedżerowie grupy A kreują znaczną wartość dla organizacji, w których działają – tak bezpośrednio, jak i przez pełnienie roli liderów zespołów. Celem firmy jest więc maksymalne przyspieszenie ich rozwoju i utrzymanie ich w organizacji.

Menedżerowie grupy B stanowią większość siły zarządzającej w firmie. Razem stanowią kluczowy czynnik sukcesu firmy.

Zarówno jedna, jak i druga grupa wymaga następujących działań ze strony organizacji:

■ Przyspieszenia rozwoju przez ciągłe stawianie wyzwań.

■ Zachęcania do włączania się w zdania wykraczające poza ich wąską specjalizację i pracę na ich stanowisku. Pozwala to na budowanie poczucia przynależności do organizacji.

■ Wyznaczenia mentorów, którzy wzbogaciliby rozwój menedżerów i utrzymaliby ich w firmie

■ Udzielania szybkich informacji na temat ich słabych stron i chwaleń za mocne strony

■ Identyfikowania i nagradzania ich wkładu w rozwój firmy

Reasumując, kierowanie uwagi na menedżerów grupy C nie jest tylko jednorazowym przedsięwzięciem, ale ciągłym programem mającym na celu nakierowanie wysiłków wszystkich pracowników na osiąganie jak najwyższych efektów. Jest jednym z elementów zarządzania ludźmi w organizacji i sposobem na rozwijanie talentów. I nie ma to nic wspólnego ze znęcaniem się nad menedżerami, ale ze zintegrowanym postrzeganiem efektywności firmy (patrz załącznik).

Opr. dr Grażyna Aniszewska

