

- Ikona z czekistą – rozmowa z BARTŁOMIEJEM SIENKIEWICZEM, analitykiem, specjalistą ds. wschodnich 3

- Korupcja – istota, źródła, zakres i zagrożenia – Jerzy Matejuk ... 7
- Układ outsourcingowy jako mechanizm koordynowania działań – Jerzy Niemczyk 11
- *Net Readiness* – wyzwanie strategiczne – Zbigniew Pastuszek ... 14
- Reputacja jako zasób strategiczny – ceny, koszty transakcyjne i zaufanie w transakcjach na aukcji internetowej Allegro – Tomasz Obłój 18
- Granice zmiany kultury organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych – Robert Kamiński 22
- Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego – Anna Lipka 26

PŁACE

- Zróznicowanie wynagrodzeń w Polsce na tle europejskim – Julian Daszkowski 30

INFORMATYKA

- Zarządzanie projektami informatycznych usług transeuropejskich – Tadeusz A. Grzeszczyk 35

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 38

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Siła wydajności – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 42



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 5 (772) 2004

Rada Programowa

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

Barbara Ołędzka – 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**,
prof. Janusz Pyka

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

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

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 **dr hab. Jan Łukasiewicz**; **Toruń** – tel. 622-29-98 **mgr Bronisław Stawicki**; **Zielona Góra** – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 **mgr inż. Artur Kot**

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść 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 „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

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

Cena prenumeraty na 2004 r.:

- kwartalna – 54 zł,
- półroczna – 108 zł,
- całoroczna – 216 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr **68124010531111000004430494**

lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku

w USD – PEKAO SA IV O/W-wa

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała:
- 1 strona – 2000 zł

- kolorowa:
- 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Ikona z czekistą

Rozmowa z BARTŁOMIEJEM SIENKIEWICZEM, analitykiem, specjalistą ds. wschodnich

Co zrobi Rosja, kiedy cena ropy spadnie poniżej 15 dolarów za baryłkę?

To jest najważniejsze pytanie dotyczące przyszłości Rosji i to bynajmniej nie tylko ekonomicznej, ale *stricte* politycznej. Cała stabilność polityczna, ekonomiczna i społeczna Federacji Rosyjskiej „wisi” dziś na cenie paliw. Ekonomiści od dawna zastanawiają się, na ile gospodarka rosyjska byłaby w stanie zdać egzamin dojrzałości do radzenia sobie na globalnym rynku w sytuacji taniej ropy. Zdania w tej materii są podzielone. Wydaje się jednak, że na razie jeszcze Rosji nie udało się uniezależnić od sytuacji na rynku paliw, o czym mogą świadczyć co najmniej trzy fakty.

Po pierwsze, obserwujemy wzrost wpływów budżetowych z tytułu podatków od koncernów paliwowych – wzrost wyższy niż wskazywałaby dynamika cen ropy. To znaczy, że dziś państwo żyje z handlu surowcami w stopniu większym, niż to miało miejsce dawniej.

Po drugie, ważnym elementem stabilności sytuacji politycznej w Rosji jest swego rodzaju nie nazwany głośno układ pomiędzy władzą a społeczeństwem, polegający na tym, że władza w terminie wypłaca pensje, renty i emerytury, a społeczeństwo nie wtrąca się w rządzenie. Terminowe wypłaty są ważnym wkładem Putina w rozwój Rosji. Ten układ jest pozytywnie oceniany przez społeczeństwo (czego wynikiem były m.in. wyniki wyborów prezydenckich), ale jego stabilność zależy od spełniania zobowiązań przez władzę, czyli – w praktyce – od zasobności budżetu. Ekonomiści oceniają, że Rosja nie wytworzyła mechanizmów pozwalających jej na normalne funkcjonowanie w warunkach znacznego osłabienia strumienia dochodów pochodzących z eksportu paliw.

Po trzecie, od pewnego czasu toczy się w Rosji wielka akcja: polityczna, medialna, prawna – zmierzająca do podporządkowania państwu prywatnych kompanii naftowych. Odbywa się to pod hasłami walki z oligarchizacją życia gospodarczego, z transferem pieniędzy za granicę. Faktem jest, że większość tych kompanii weszła w posiadanie złóż dzięki dzikiej, nomenklaturowej prywatyzacji początku lat 90. Struktura ich działalności służy temu, żeby zapłacić jak najmniej podatku i w ogóle jak najmniej pieniędzy zostawić w Rosji. Do działań tego typu wykorzystywana jest grecka część Cypru albo Szwajcaria, gdzie najbardziej renomowane banki pomogły Jukosowi stworzyć precyzyjny mechanizm wyprowadzania pieniędzy poza granice Federacji Rosyjskiej. Kreml ma rację twierdząc, że sytuacja ta wymaga uregulowania. Jednocześnie jednak

mamy do czynienia z próbą kolejnego „skoku na kasę” – kolejnego po wspomnianej pierwszej fali, która stworzyła wielki prywatny biznes w Rosji. Bardzo trudno oprzeć się wrażeniu, że celem tych działań jest nie tylko ucywilizowanie sytuacji (faktycznie – niezdrowej), ale także przejęcie kontroli. I to nie tylko, albo nie przede wszystkim przez państwo, a przez grupę konkretnych ludzi. Ludzi dobrze znanych – jeśli nie z imienia i nazwiska, to z funkcji i powiązań polityczno-instytucjonalnych. Czystość intencji władzy jest mocno wątpliwa, czego jaskrawym przykładem jest Gazprom, od ponad dwóch lat będący w rękach zaufanych ludzi Kremla. Otóż mimo zamiany Wiachiriewa na Millera, okazuje się, że pewne tajemnicze spółki (np. Eural) korzystają z gazu wydobywanego przez Gazprom i tak samo jak poprzednio – przechwytyują zyski.

Kreml działa w sposób autorytarny. Wszyscy się już do tego przyzwyczaili i zwykle uzasadniają taki charakter rosyjskiej władzy trudnymi warunkami panującymi w tym kraju. Rosją rzekomo inaczej rządzić się nie da. Kiedy jednak dochodzi do faktycznej likwidacji opozycji, konflikty interesów bynajmniej nie znikają, a tylko przenoszą się w sferę wewnętrznych walk frakcyjnych. Kiedy miejsce oligarchów Jelcyna zajmują już na stałe czekiści Putina – problemy Rosji się ani nie skończą, ani nie zmniejszą. Słyszysz się pomysły powołania państwowej struktury kontrolującej zarówno wydobycie gazu, jak i ropy. Jeśli dodamy do tego norylski nikiel – będziemy mieli obraz tego, jak sobie nowa władza wyobraża gospodarkę. Żadnego uczytelnienia rynku z tego nie będzie, większe wpływy do budżetu wydają się mocno wątpliwe. Państwowa nomenklatura potrafi wyprowadzać pieniądze nie gorzej od prywatnych oligarchów, a jest za to znacznie mniej skuteczna w zarządzaniu – bo jej nie zależy na firmie, tylko na bieżących dochodach. Jeszcze jeden charakterystyczny przykład: niedawno na rosyjskiej giełdzie doszło do załamania kursów niektórych spółek. Wśród inwestorów rozeszły się pogłoski, że kierownictwa tych spółek już są, lub niedługo mają trafić do aresztu. Świadczy to o tym, że w Rosji nie rynek decyduje o sytuacji gospodarczej, tylko kremlowska administracja. A narzędzia ma bardzo liczne: od prokuratury i spec-służb, po wiarygodną plotkę o chęci ich użycia.

Tworzy to obraz, który z punktu widzenia dużych inwestorów zagranicznych może wydawać się nawet stosunkowo atrakcyjny. Oto, zamiast uzgadniać bardzo liczne szczegółowe kwestie z licznymi organami władzy lokalnej w tym wielkim kraju, wystarczy uży-



skąć przychylność Kremla, co wydaje się prostsze (bo Putin jest przecież człowiekiem obytym z Zachodem), a także obniża ryzyko. Inwestorzy mogą bowiem myśleć tak: jeśli uzyskam akceptację centrum – dalej wszystko pójdzie jak po maśle, a jak nie uzyskam, to mam pewność, że się nie uda i nie podejmę żadnych działań, czyli i tak nie stracę pieniędzy. Mamy tego liczne przykłady. Francuski Total chciałby odkupić państwowy Sibneft. ExxonMobil, Shell, BP – wszystkie te firmy jak ćmy krążą wobec kremlowskiej świeczki. Wszyscy starają się znaleźć taką formułę, w której będą mogli robić interesy, uzyskają prawo do eksploatacji złóż i możliwości inwestowania. Są to jednak porozumienia (lub projekty porozumień) budowane wbrew regułom rynkowym, a zgodnie z regułami Kremla. Stabilność takich rozwiązań zależy od dobrej woli jednej strony. A także od jej wewnętrznej siły i decyzyjności. Jeśli Kreml będzie rozdzierany walkami frakcyjnymi, my w telewizji tego nie zobaczymy, ale wielcy inwestorzy bardzo boleśnie to odczują. Podobne niebezpieczeństwo czeka ich przy każdej zmianie autorytarnej władzy. Historia Rosji uczy tylko tego, że zachodni inwestorzy, obserwatorzy i komentatorzy niczego się o niej nie nauczyli.

I jeszcze słowo o stabilności społecznej. Prezydent Putin został przy użyciu nowoczesnych technik marketingowych wykreowany jako swego rodzaju ikona – dwuznaczność tego terminu w odniesieniu do Rosji jest nieprzypadkowa. Marketing był na skalę Rosji, a więc nie ograniczał się do mediów czy PR-u, ale zawierał też niedużą wojnę i kilka innych elementów mało typowych dla działań promocyjnych. Poniżej ikony z czekistą Putinem jest tylko społeczeństwo – lud rosyjski. Nie ma żadnych stanów pośrednich. Administracja wprawdzie istnieje, ale wszyscy wiedzą, że albo realizuje wolę władcy, albo (w odczuciu społecznym – częściej) się jej sprzeniewierza. Nikt sobie w Rosji nie roi, że administracja realizuje np. zasady państwa prawa. W Rosji rządzi publiczny wizerunek prezydenta i jego odbiór w społeczeństwie. Stąd bezcelowe są dywagacje na temat zakresu realnej władzy Putina – jako konkretnej osoby. Niezależnie od tego, czy decyzje podejmuje on sam, czy jego doradcy, skutek jest taki sam. Ani Duma, ani rząd, ani administracja lokalna nie mają realnego, samoistnego znaczenia pozytywnego (mogą szkodzić, ale nie mogą tworzyć). Wszyscy wiedzą o tym, że rządzi car-gensek-prezydent. Dewastacja jego wizerunku byłaby równoznaczna z destrukcją państwa. I tutaj dochodzimy do największej tragedii Rosji. W trosce o jakość tego wizerunku władza może zrobić wszystko. I prawdopodobnie nie cofnie się przed niczym. Nikt jednak nie wie, w którym punkcie obrona wizerunku dla dobra stabilności państwa stanie się wyłącznie obroną władzy jako takiej.

Jak wygląda optymistyczny scenariusz długofalowego rozwoju sytuacji w Rosji?

Z pewnym zastrzeżeniem, o którym powiem za chwilę, droga do stabilności i dobrobytu (a przynaj-

mniej – rozwoju) wiedzie przez ekonomię. Scenariusz optymistyczny zakłada, że interes szeroko pojętej klasy średniej oraz urzędników państwowych zacznie lokować się w kooperacji ze światem (np. z Unią Europejską), a nie w budowaniu potęgi Rosji w opozycji do świata zewnętrznego. Dziś w Rosji znaleźć przykłady takiej postawy nie byłoby łatwo, ale mamy przykład nieco bliższy: na Ukrainie. Donbas jest taką grupą kapitałową, która wyraźnie lokuje swoje interesy na Zachodzie, a nie na Ukrainie, czy w Rosji. Oczywiście „kapitałowa” znaczy tam oligarchiczna, a i do szeroko rozumianej klasy średniej Donbasowi jest bardzo daleko, bo oni wprawdzie mają swojego premiera, ale przecież nie wybrali go metodami demokratycznymi. Chodzi jednak o realną ocenę perspektyw. Donbas zdaje sobie sprawę, że koncentrowanie się na rynku WNP jest ślepą uliczką, że trzeba wchodzić w obszar silnej, uczciwej i trudnej konkurencji, bo to jest jedyna (choć bolesna) droga rozwoju. Przyspieszenie starań Ukrainy o wstąpienie do WTO, związanie się z największym europejskim dystrybutorem wyrobów stalowych – to są działania świadczące o prozachodniej, czyli sprzecznej z doktryną obłożonej twierdzy, orientacji wpływowego aktora na scenie politycznej Ukrainy. A przecież władze Donbasu są (w kategoriach obowiązujących po naszej stronie Bugu) skrajnie nomenklaturowe, oligarchiczne i – wydawałoby się – najdalsze od wolnego rynku. Nikt jednak nie zrobił tyle dla zbliżenia Ukrainy z Zachodem, ile ekipa z Donbasu. Realnym celem jest wejście do WTO, a nie Unia Europejska

Gdyby szukać takich hipotetycznych ścieżek dla Rosji, to należałoby je widzieć w możliwości uczciwego powiązania jej z Europą. Umiejętnie konstruowane sygnały płynące z Unii, że pewne działania są oczekiwane i mogą spotkać się z pozytywnym przyjęciem (a inne są niepożądane i nie będą tolerowane), stwarzałyby nadzieję na pozytywny scenariusz w przyszłości. Ale to wymaga decyzji po stronie rosyjskiej i wielkich umiejętności po stronie europejskiej. Co do tego drugiego członu należy mieć daleko idące wątpliwości, a pamiętając o tym, co stało się z rosyjskimi oligarchami – trudno być optymistą także co do szybkiej i trwałej reorientacji na Wschodzie.

A teraz obiecanie zastrzeżenie. Naiwny pogląd na naturę świata jest taki oto: jeśli wolny rynek działa, to ludzie będą samorzutnie o niego dbali i przeciwstawiali się jego likwidacji, kierując się prostą racjonalnością. Przypomnę zatem, że pod koniec XIX w. obroty handlowe z Anglią były fundamentem rozwoju i modernizacji Niemiec. A mimo to, kiedy von Tirpitz rzucił hasło budowy floty (wojennej!) jako wyrazu dumy narodowej, zostało to entuzjastycznie przyjęte przez społeczeństwo, a przecież każde dziecko wiedziało, że jedynym celem dla tej floty będzie marynarka Jej Królewskiej Mości. Wywołało to naturalny niepokój w Albionie, na co odpowiedzią był wzrost nastrojów militarystycznych w Niemczech i skończyło się to wreszcie I wojną światową. A po I wojnie przyszła przerażająca bieda, której efektem było dojście Hitlera do

władzy. Można zatem postawić tezę, że skutki tamtej absurdalnej decyzji zostały zażegnane dopiero wraz z powstaniem EWG.

Spółeczeństwa stosunkowo łatwo dają się sprowadzić z drogi racjonalności ekonomicznej i skierować na tory budowy potęgi skierowanej przeciwko innym. To się zawsze źle kończyło i od kiedy o tym wiadomo, odpowiedzialność władzy jest jeszcze większa. Odpowiedzialność polega na tym, żeby nie tylko samemu nie prowokować społeczeństwa, ale także skutecznie przeciwstawiać się próbom takich prowokacji ze strony konkurencyjnych sił politycznych. Czy w Rosji władze mają świadomość takiego niebezpieczeństwa – nie podejmę się prorokować.

Jak prowadzić udane interesy na Wschodzie, zwłaszcza nie będąc wielkim międzynarodowym koncernem?

Pierwszy etap przygotowań to normalna analiza ryzyka finansowego, której każda firma planująca ekspansję musi dokonać. To są sprawy standardowe i co do zasady nie różnią się od procesu planowania inwestycji gdziekolwiek na świecie.

Ryzyko pozafinansowe, którego szacowaniem od pewnego czasu się zajmuję, składa się z kilku elementów. Pierwszym z nich jest stabilność makroekonomiczna. Obecnie sytuacja w tym zakresie wydaje się perspektywnie dobra. Pomijając kwestię cen surowców, trzeba powiedzieć, że Rosja przeprowadziła reformę swoich finansów daleko głębszą, niż zakłada nasz plan Hausnera. Stabilność i sterowność budżetu, pełna kontrola nad deficytem, ograniczenie zadłużenia – to są sprawy zależne od konkretnych działań w sferze legislacji i porządnego nadzoru. To w Rosji już zostało dokonane i działa całkiem niezłe – jak na tak wielką maszynę, rzecz jasna, bo w szczegółach można by się doszukać wielu mankamentów. Dopóki dochody budżetu są na przyzwoitym poziomie, makroekonomiczne perspektywy rozwoju sytuacji są całkiem niezłe. A nawet obniżenie poziomu tych dochodów nie doprowadzi automatycznie do katastrofy. Jeśli tendencja taka będzie trwała, to władza podejmie jakieś decyzje i je wykona, bo ma do tego narzędzia. Czy decyzje będą słuszne i czy przyniosą zakładane efekty – tego rzecz jasna nie wiemy, ale na pewno ten statek jest sterowny. A dokąd popłynie, to inna sprawa.

W Rosji dokonano operacji, która nam nie mieści się w głowie: obcięto „socjal” o 40%. Z dnia na dzień. Oczywiście dokonało się to w sytuacji, kiedy od lat cała opiekuńczość państwa była wyłącznie deklaratywna i w rzeczywistości nic jej nie odpowiadało. Ale znanych jest wiele przypadków, kiedy w analogicznej sytuacji usiłowano odbudowywać fikcję, zamiast się z nią radykalnie pożegnać. Dziś Rosja jest krajem taniej siły roboczej, ale w zamian za to pensje są wypłacane na czas. Struktura budżetu rosyjskiego jest w tej chwili zdrowsza niż w wielu innych, bardziej rozwiniętych państwach. Oni mają zbyt jednostronną struk-

turę dochodów, ale stronę wydatkową mają zorganizowaną niemal wzorowo. A do tego dochodzi jeszcze podatek liniowy. Na początku lat 90. Rosja z wielkim zainteresowaniem patrzyła na nasze reformy, a dziś my powinniśmy z uwagą obserwować to, co się dzieje w Rosji – i uczyć się, bo warto.

Stabilność polityczna, rozumiana jako przewidywalność działań władz państwowych także wydaje się niezagrażona. Kolejnym ważnym elementem analizy sytuacji jest zagrożenie przestępczością zorganizowaną. O tym krążą legendy, ale to są sprawy podlegające racjonalnej analizie. I jeśli w jej wyniku otrzyma się informację, że dana branża lub dany obszar jest całkowicie i od lat kontrolowany przez mafie, to po prostu nie należy się tym obszarem zajmować. Podobnie jak nie buduje się na pustyni fabryki zużywającej dużo wody. Mniej oczywistym aspektem podlegającym w Rosji badaniu jest sprawa powiązań danej branży z władzami lokalnymi. Administracja lokalna ma własne interesy i jeśli nie bezpośrednio, to przez powiązania rodzinne prowadzi rozmaite przedsiębiorstwa. Jeśli jej pozycja w niektórych branżach jest monopolistyczna lub dominująca, to należy co najmniej o tym wiedzieć. Walka z takim układem zwykle daje mniejsze szanse niż próba dogadania się z nim. Komu nie pasują oba te rozwiązania, powinien szukać sobie innej lokalizacji lub zmienić branżę. To, co dobrego powiedziałem o stabilności makroekonomicznej w Rosji, nie oznacza przecież, że władza nie znajdzie sposobu na zniszczenie nie lubianego przedsiębiorcy. Znajdzie i nie zajmie jej to dłużej niż kilka dni. Ale przecież nie niszczy wszystkich, bo gospodarka by się nie rozwijała. Skoro się rozwija, to znaczy, że niszczeni są mniej liczni od tych, którym pozwala się działać. Chcąc działać na tym rynku, trzeba umieć znaleźć się w tej drugiej, bardziej licznej grupie.

Wchodzenie na rynek rosyjski w powiązaniu z tamtejszym partnerem upraszcza wiele spraw, ale nie likwiduje ryzyka. Wiele polskich firm przekonało się, że z dnia na dzień można stracić kontrolę nad własnym przedsiębiorstwem, które nagle zostaje przejęte przez partnera, a próba dochodzenia czegokolwiek przed sądami nic nie daje, a na dodatek pojawiają się naciski bezpośrednie, także fizyczne. Kluczem do uniknięcia takich sytuacji także jest rozpoznanie i bynajmniej nie musi to być *rozwiętka bojom*. Jest sporo firm rosyjskich, które zajmują się tworzeniem profili potencjalnych partnerów dla inwestorów zagranicznych. Są one wiarygodne i sensowne – warunek: nie mogą być powiązane z lokalnymi strukturami, a więc powinny pochodzić z daleka. A o to w Rosji nietrudno.

Analizą opisanych uwarunkowań inwestycji zajmuje się stosunkowo nowa dziedzina zarządzania nazywana wywiadem konkurencyjnym. Polega to na badaniu powszechnie dostępnych informacji, trzeba tylko wiedzieć, że one istnieją i gdzie należy ich szukać. Można się w tym celu posługiwać wielkimi firmami sieciowymi, które skupiają się tak naprawdę na sprzedaży skomplikowanego oprogramowania. Niestety, wartość uzyskanych za jego pomocą danych jest zwy-



kle mniej niż umiarkowana. Znacznie większą skutecznością mogą się pochwalić małe – np. polskie – firmy, specjalizujące się w wywiadzie konkurencyjnym, których podstawową siłą są analitycy dobrze znający rosyjski rynek i umiejący się po nim poruszać.

Należy to jasno powiedzieć: w Rosji da się robić dobre interesy i – moim zdaniem – warto je robić. W Rosji da się sparametryzować ryzyko. Trzeba tylko dobrze rozumieć tamtejszą specyfikę i nie bać się jej. Nie da się natomiast prowadzić w Rosji interesów tak samo jak w Szwajcarii, czy w USA. Ale nawet amerykańskie firmy inaczej działają w Arabii Saudyjskiej, a inaczej w Texasie. Kto uważa, że każdy sposób prowadzenia interesu inny niż w Polsce jest nie do przyjęcia – ten będzie skazany na polski rynek. Tylko czy u nas nie występuje przestępczość zorganizowana, korupcja, nieprzychylność urzędników, zagmatwane procedury administracyjne? Wszystko to jest – w niektórych rejonach Polski w większym natężeniu, niż w niektórych rejonach Rosji. O proporcjach długo można by opowiadać, ale jakościowo sytuacja nie jest aż tak dramatycznie różna.

W czym Rosja jest lub może być groźna?

O ile chętnie wystawię laurkę stabilności wewnętrzno-ekonomicznej Rosji i atrakcyjności tego rynku, to model obecności firm rosyjskich w krajach Europy Środkowej może i powinien budzić niepokój.

Czy to wynika z naszej słabości, czy z ich siły oraz złych zamiarów?

Problemem jest oczywiście słabość naszego państwa. To nie Gazprom jest zagrożeniem, tylko polscy ministrowie, którzy podpisują niekorzystne umowy. Rosja z tej naszej słabości (merytorycznej, finansowej, politycznej i każdej innej) korzysta i to coraz bardziej intensywnie. Bo Rosja uczy się, i to szybko, na naszych błędach, a my nie.

Bardzo niepokojącym przykładem jest tu litewska „operacja Paksas”. Wiele wskazuje na to, że była to prowokacja, w którą zaangażowane były najwyższe władze państwowe, służby specjalne, dyplomacja...

To są chyba dziś w Rosji synonimy...

W pewnym sensie tak, ale tam mieliśmy do czynienia także ze znacznym i niemal jawnym zaangażowaniem szarej lub nawet czarnej strefy. A dodatkowym i najciekawszym z naszego punktu widzenia elementem tej operacji było zaangażowanie Łukoilu. To pokazuje, w jaki sposób wielkie rosyjskie koncerny mogą być wykorzystywane do działań ewidentnie sprzecznych z racją stanu państw o słabej strukturze wewnętrznej. Przykłady takich działań można znaleźć w każdym chyba kraju postkomunistycznym. Problemem jest ich widoczna intensyfikacja w ostatnim okresie. Bardzo znamienita była próba wbicia klina między nowych a starych członków Unii, poprzez zamiar

odmiennego ich traktowania przez Rosję w handlu zagranicznym. Unia się (i nas) przed tym obroniła, co wskazuje na to, że można i należy przeciwstawiać się takim działaniom. Ale do tego trzeba mieć sprawną administrację, dyplomację i inne służby.

Celem działań firm rosyjskich i państwa rosyjskiego, które obserwuje się dziś w Polsce (i nie tylko) jest stworzenie takiej sytuacji, w której rosyjski kapitał związany z sektorem energetycznym będzie mógł tu działać na innych zasadach niż w Europie Zachodniej. W Polsce Rosjanie będą dążyli do dwóch celów: przejęć kapitałowych dużych firm energetycznych oraz sieci dystrybucyjnych. Wszędzie indziej na świecie podział sieci dystrybucyjnych już się dokonał i nowi operatorzy nie mają tam czego szukać. Tymczasem do dystrybucja paliw przynosi największe dochody, a nie wydobywanie, czy przetwórstwo. Parametry finansowe rosyjskich firm energetycznych poprawiają się – i niezależnie od cen wydobywania! – kiedy te firmy mocno usadowią się w sieciach dystrybucyjnych (oczywiście poza Rosją). Podobnie duzi odbiorcy gazu, na mocy ustawodawstwa unijnego uzyskujący prawo swobodnego wyboru dostawcy w ramach ogólnoeuropejskiej sieci dystrybucyjnej, będą łakomym kąskiem dla Gazpromu. Kierowany przez Czubajsa koncern Energetyczny RAO-JES przymierzał się już do kupna polskiej grupy PAK – wszystko to świadczy o konieczności uważnego przyglądania się działaniom firm rosyjskich na polskim rynku. Przy słabości naszych struktur państwowych, podatności na korupcję klasy politycznej, braku przejrzystości życia politycznego i gospodarczego – można obawiać się rozwiązań niekorzystnych i trudno odwracalnych. Jedyną realną nadzieją w tej mierze jest Unia Europejska, ale nie jest to nadzieja bezwarunkowa. Jeden z wysokich przedstawicieli zachodniego biznesu powiedział mi z bolesną szczerością, że Unia będzie nas skutecznie broniła przed Rosją tylko wtedy, kiedy Rosja będzie prowadziła politykę sprzeczną z interesami zachodnich koncernów. Jeśli one sobie „odpuszczą” Polskę, to zmasowana kampania promocji rosyjskich interesów zderzy się w Komisji z naszymi kilkudziesięcioma urzędnikami. Wynik tego zderzenia stosunkowo łatwo przewidzieć. Bo musimy pamiętać, że polityka na szczeblu Komisji Europejskiej też poddaje się pewnym wpływom. Decyzje mogą zapadać szybciej lub wolniej. Mogą być do nich potrzebne pracochłonne opracowania analityczne – lub nie. Oczywiście chciałbym wierzyć, że nasi przedstawiciele w Unii będą na tyle dobrze przygotowani i wyposażeni w tak skuteczne zaplecze analityczno-administracyjne, że sami sobie z tym poradzą – chciałbym, ale nie wierzę.

Pierwszy minister spraw zagranicznych wolnej Polski, Krzysztof Skubiszewski, powiedział, że nasze relacje ze Wschodem są funkcją zakorzenienia Polski na Zachodzie. Czas coraz bardziej potwierdza prawdziwość tej tezy – nie tylko w polityce, ale i w gospodarce.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Korupcja – istota, źródła, zakres i zagrożenia

Jerzy Matejuk

Na korupcję można patrzeć z różnych punktów widzenia. Zrozumienie tego zjawiska jest bowiem możliwe tylko wówczas, gdy spojrzeć się na nie przez pryzmat wzajemnie przenikających się uwarunkowań politycznych, kulturowych i ekonomicznych. Takie systemowe podejście do korupcji jest jednak nie tylko bardzo trudne, ale również wielce absorbujące. Zdajemy sobie sprawę, że nie wolno z takiego podejścia rezygnować, niemniej jednak na tym etapie podejmiemy próbę spojrzenia na korupcję głównie w kontekście ekonomii. Mówiąc bardziej dokładnie, uwagi będą dotyczyły przede wszystkim korupcji wyrastającej na gruncie powiązań państwa i gospodarki.

Korupcja pojawia się zazwyczaj w źle funkcjonującym państwie i w niewłaściwie zarządzanej gospodarce. Gdy się pojawia, jeszcze bardziej psuje państwo i gospodarkę. Skorumpowane państwo przestaje być wiarygodne i popada w stan społecznej alienacji. Dla gospodarki korupcja jest czynnikiem, który zakłóca podstawowe mechanizmy jej funkcjonowania, a to powoduje, że traci ona potencjał rozwojowy i nie rozwija się tak szybko, jak wtedy, gdy nie ograniczają jej sztucznie bariery stworzone przez nieuczciwych uczestników gry rynkowej.

Według słownikowych definicji pojęcie „korupcja” pochodzi od łacińskiego słowa *corruptio*, które oznacza „(...) zepsucie moralne, przekupstwo, łapownictwo, sprzedajność działaczy społecznych, politycznych, państwowych, demoralizację itp. Korumpowanie to przekupywanie kogoś pieniędzmi lub innymi dobrami materialnymi”¹⁾. W potocznym rozumieniu korupcja to także łapownictwo, kumoterstwo i nepotyzm. Najogólniej oznacza wykorzystywanie przez urzędników stanowisk publicznych do prywatnych celów, wymuszanie korzyści majątkowych lub osobistych w zamian za załatwienie sprawy lub za naruszenie prawa²⁾. Korupcja to efekt działalności cechujących się brakiem uczciwości, moralności, chęcią dorobienia się za wszelką cenę, chciwością. Dopiero w dalszej kolejności wskazywane są cechy systemowe czy rozwiązania instytucjonalne³⁾.


Zgodnie ze współczesnymi interpretacjami, korupcja oznacza także „nadużycie władzy publicznej dla prywatnych korzyści, jednostkowych lub grupowych”. W taki sposób definiują korupcję ekonomiści i socjologowie⁴⁾. Na przykład według S. Rose-Ackerman, „korupcja to symptom problemów, jakie pojawiają się na styku sektora prywatnego i publicznego. Nie jest to po prostu forma działalności przestępczej – należy widzieć ją w szerszym kontekście. Jest to zjawisko ekonomiczne, które ujawnia się w samym centrum

życia politycznego. Korupcja to kupowanie przychylności od funkcjonariuszy państwowych”⁵⁾.

Korupcja to wykorzystanie statusu państwowego urzędnika dla prywatnych korzyści. Jest zjawiskiem światowym, ponadustrojowym, jedną z plag społecznych. W opracowaniach Banku Światowego i Transparency International wyróżnia się dwie odmiany korupcji. Pierwsza sprowadza się do wpływania na tworzenie takich przepisów prawa, które będą korzystne dla określonych grup interesów, a więc na kształtowanie odpowiednio zorientowanej polityki rządu. Druga polega na tym, że właściciel przedsiębiorstwa, warsztatu lub sklepu musi wręczyć odpowiednią kwotę urzędnikowi, inspektorowi, by ten zrezygnował ze zbyt rygorystycznego egzekwowania przepisów lub spowodował złożenie publicznego zamówienia we wskazanym przedsiębiorstwie⁶⁾.

Tak pojmowana korupcja dotyczy różne państwa i różne systemy gospodarcze. Najbardziej jednak rozpowszechnia się w państwach i gospodarkach odległych od demokracji i rynku. Właśnie tam znajduje ona szczególne pożywki rozwoju oraz powoduje największe spustoszenia. Stąd w takich warunkach wszelkie działania na rzecz jej ograniczenia – nie mówiąc już o jej wyeliminowaniu – stają się wyjątkowo trudne i skomplikowane.

Korupcja znajduje dobre warunki rozwoju także w krajach, które przechodzą od systemu gospodarki zarządzanej centralnie do gospodarki zarządzanej przez rynek. Nie dzieje się to bez powodu. Kraje te dopiero budują demokrację i gospodarkę rynkową. Na ogół w krajach tych proceduralne kryteria demokracji są spełnione, jednakże „cały zespół tych reguł i instytucji często nie tworzy spójnych, działających z regularnością, akceptowanych powszechnie i przewidywalnych zasad, które zyskiwałyby trwałe poparcie obywateli. Demokratyczne formy są bowiem nierzadko przystosowane do układów personalnych i chwilowych potrzeb rządzących”⁷⁾. Ponadto w krajach tych pojawia się dodatkowy motyw do zachowań korupcyjnych. Jak zauważa cytowana już S. Rose-Ackerman, „w Europie Wschodniej i krajach powstałych po upadku Związku Radzieckiego stawka jest niezwykle wysoka. Do wzięcia jest całe bogactwo państwa (...). Z bogactwa tego starają się coś uszczknąć zarówno grupy przestępcze, jak i legalne przedsiębiorstwa. Nowe możliwości korupcyjne należą do nasilających się bolączek transformacji gospodarczej i politycznej i mogą podkopać skądinąd obiecujące reformy, które tracą przez to poparcie społeczne i stają się mniej sprawiedliwe”⁸⁾.



Idąc dalej tym tropem, warto zwrócić uwagę na występowanie w krajach transformujących swoje gospodarki pewnych specyficznych czynników, które mogą bardziej sprzyjać korupcji. Dwa z nich wydają się być najważniejsze: prywatyzacja i deregulacja. Proces denacjonalizacji ogromnego majątku, dokonujący się w pośpiechu pod polityczną presją, rzadko bywa przejrzysty. Deregulacja, która w warunkach transformacji oznacza likwidację wielu przepisów obowiązujących w dawnym systemie, staje się często zaprzeczeniem samej siebie, gdyż na miejscu starych ustaw i rozporządzeń pojawiają się nowe, niejednokrotnie w nadmiarze i dalece niedoskonałe. Brak jasnych przepisów i praw regulujących działania na styku gospodarki i polityki to czynnik niezwykle sprzyjający korupcji. Dotyczy to zwłaszcza udzielania kredytów, przetargów, prywatyzacji, przyznawania zwolnień podatkowych, celnych, koncesji itp. Według ekspertów Banku Światowego, nasilenie zjawisk korupcyjnych w krajach posocjalistycznych ma przesłanki instytucjonalne (zmiana reguł systemowych), polityczne (motywacje i zachowania elit) i kulturowe (sposób traktowania państwa przez rządzących i obywateli). W swoich raportach wskazują oni na systemowe źródła korupcji, związane z niedoskonałością prawa, niską przejrzystością działania urzędów, słabością mechanizmów nadzoru i rozliczania organów administracji, policji, prokuratury, sądów.

Od kilkunastu lat podejmujemy próbę zbudowania w Polsce gospodarki rynkowej. Jak dotąd, uzyskane na tym polu efekty należy uznać za nie w pełni zadowalające. Istnieje wiele różnych przyczyn takiego stanu rzeczy. Wśród nich na pewno znajduje się zjawisko korupcji, które nie tylko bezpośrednio utrudnia funkcjonowanie mechanizmów rynkowych, ale też pośrednio generuje zdarzenia rujnujące dotychczasowe efekty przemian. W Polsce korupcja awansowała do zestawu środków, które w najbardziej masowy i bezwzględny sposób paraliżują nasz rozwój i zakłócają normalność funkcjonowania gospodarki i instytucji społecznych. Z badań opinii publicznej wynika, że dwie trzecie respondentów stwierdza istnienie korupcji systemowej – niejako wmontowanej w reguły kontaktów między przedsiębiorcami a administracją⁹⁾. „Większość badanych przedsiębiorców uznaje wręcz, że w Polsce występuje swoisty dodatkowy podatek – „podatek korupcyjny”. Swoje przekonanie opierają oni na własnych doświadczeniach – aż 57% zna osoby biorące łapówki, a spośród nich 92% zna osobiście przynajmniej kilka osób biorących łapówki. Jako instytucje, w których najczęściej dochodzi do korupcji, wymieniają urzędy celne, przetargi, uzyskiwanie zamówień publicznych, zezwoleń na rozbudowę i rozpoczęcie działalności oraz zdobywanie zamówień od innych firm prywatnych¹⁰⁾.”

Jak powiedzieliśmy, korupcja niszczy lub poważnie narusza zasady, na których opiera się funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki. Świadomość, że pewne dochody pochodzą z korupcji, zmniejsza chęć do ciężkiej pracy i podnoszenia wydajności. Korupcja nie sprzyja wzrostowi edukacji i nie pobudza wysiłków mających na celu rozwój wiedzy i postaw innowacyjnych. Zniechęca do przestrzegania prawa, w tym prawa podatkowego, sprzyjając przesuwaniu się części

działalności gospodarczej do szarej strefy. W konsekwencji prowadzi to do powstawania struktur mafijnych i zorganizowanej przestępczości. Korupcja narusza zasadę efektywnej alokacji. Prowadzi do alokacji zasobów w sposób niezgodny z regułami wolnego rynku. Zasoby te nie są lokowane według jawnych reguł rynkowych, lecz na podstawie niejawnych sygnałów pozarynkowych pochodzących od skorumpowanych urzędników i biznesmenów. Ponieważ alokacja jest zniekształcona przez sygnały pozarynkowe, stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału jest względnie niższa, a tym samym niższy jest też średni dochód przedsiębiorców i pracobiorców. W ten sposób korupcja ogranicza możliwości i zmniejsza skłonność do oszczędzania. W konsekwencji, tworząc warunki nie sprzyjające procesom wzrostu gospodarczego, osłabia ona rozwój procesów transformacji, zwłaszcza staje się zasadniczą barierą reform instytucjonalnych.

W krajach dotkniętych korupcją pojawiają się jeszcze dodatkowe trudności. Wpływa ona źle na ich wizerunek, wskutek czego tracą szansę szybszego rozwoju, gdyż unika ich kapitał zagraniczny. Według Deloitte&Touche 90% inwestorów w sytuacji podejrzenia partnerów o nielegalne prowadzenie działalności rezygnuje ze współpracy¹¹⁾. Dodajmy, że nie chodzi tylko o inwestorów indywidualnych, ale też o finansowe instytucje międzynarodowe, powołane do wspierania dużych projektów inwestycyjnych. Przykładowo, Europejski Bank Inwestycyjny stwierdził ostatnio, że zainwestuje w Polsce 4 mld dolarów rocznie, ale tylko w projekty wolne od podejrzeń o korupcję.

O istnieniu w Polsce korupcji wiemy nie tylko z własnych doświadczeń. Mówią o niej także opinio-twórcze organizacje międzynarodowe. Opinie tych organizacji oparte są najczęściej na badaniach mających solidną podstawę metodologiczną¹²⁾. Na przykład Transparency International stosuje specjalną miarę oceny korupcji, zwaną wskaźnikiem postrzegania korupcji. Za jej pomocą organizacja ta mierzy zakres korupcji w danym państwie. Miara ta bierze pod uwagę wiele czynników, takich jak: potoczne doświadczenie niekorupcyjne, przejrzystość obowiązującego prawa, dojrzałość układu instytucjonalnego, zakres ogólnej liberalizacji, zasięg regulacji działalności gospodarczej, reguły licencjonowania i udzielania zezwoleń na działalność gospodarczą podlegającą regulacjom administracyjnym, skuteczność sądów, skuteczność i przejrzystość systemu podatkowego i administracji skarbowej, skuteczność i zarządzanie systemem cel. Wszystkie te czynniki – zważone według specjalnej metody – tworzą łącznie ogólną miarę korupcji. Im wyższy wskaźnik, tym mniejsza korupcja w danym państwie¹³⁾.

Według Transparency International, w Polsce korupcja jest zjawiskiem dość powszechnym. W rankingu tej organizacji w 2000 r. Polska znalazła się na 44. miejscu wśród 89 objętych badaniami krajów¹⁴⁾. Także inne organizacje, które zajmują się badaniami nad patologią życia społeczno-gospodarczego, twierdzą, że w rankingu najbardziej skorumpowanych społeczeństw zajmujemy jedno z czołowych miejsc. W przeprowadzonym dwa lata temu przez Bank Światowy rankingu najbardziej zagrożonych korupcją państw,

Polska na 90 badanych zajęła 44. miejsce. Badania Pricewaterhouse wykazały, że na sto możliwych do uzyskania punktów karnych za korupcję nasz kraj uzyskał 64 punkty karne. Dla porównania: Turcja uzyskała 74 punkty karne, Rosja 84, Chiny 87, USA 36 i Wielka Brytania 38.

Według badań EBOR, w Polsce 18,6% firm daje łapówki, przeznaczając na nie 1,2% przychodów. W Czechach odpowiednio dane te wynoszą – 13,3% i 0,9%, na Węgrzech – 22,6 i 1,0%, w Słowacji – 36,0% i 1,0%, w Estonii – 12,1 i 0,3%¹⁵⁾. Powyższe dane znajdują potwierdzenie w wypowiedziach ludzi biznesu. „Spędziłem wiele godzin w gabinetach prezesów największych w kraju firm. Co piątego udało mi się namówić na w miarę szczerą rozmowę o łapówkach. Prawie wszyscy moi rozmówcy bez większego zażenowania przyznali się do regularnego płacenia urzędnikom” – napisał T. Lipko w reportażu dotyczącym korupcji w biznesie. Swoistą ilustracją tej sytuacji jest przytoczona przez niego wypowiedź jednego z biznesmenów¹⁶⁾: „Kiedy siedem lat temu zaczęliśmy naszą działalność jako polska filia amerykańskiego koncernu, mieliśmy przygotowany specjalny fundusz na łapówki – około 5 proc. budżetu – powiedział jeden z przedsiębiorców (...) W tej chwili nie mamy już funduszu na łapówki, bo cały system finansowy naszej firmy jest skonstruowany pod kątem apetytów urzędników. Teraz co roku obliczamy najpierw, na jakie łapówki nas stać, i w zależności od tego, ile nam jeszcze zostaje pieniędzy, zastanawiamy się nad konkretnymi inwestycjami”¹⁷⁾.

Trudno w naszym kraju znaleźć jakieś środowisko, które byłoby wolne od tego zjawiska. Można jednak postawić tezę, że skala zjawisk korupcyjnych jest tym większa w danym środowisku, im większa jest jego odpowiedzialność za funkcjonowanie państwa czy gospodarki. Dlatego do najbardziej narażonych i najbardziej dotkniętych korupcją środowisk zalicza się: wysokie kręgi władzy, zwłaszcza te, w których dochodzi do codziennych kontaktów polityki i biznesu, sądy, prokuraturę, organy wykonawcze, służby podatkowe i celne, organizacje samorządowe i fundusze pozabudżetowe. W Polsce korupcja dotyczy także służby zdrowia, edukacji, mediów, w tym dziennikarzy współpracujących z firmami *public relations*.

W okresie polskiej transformacji najszersze pole dla korupcji stwarzały decyzje organów państwowych dotyczące: prywatyzacji – ze względu na zbyt słaby nadzór nad wyborem firm doradczych i brak weryfikacji wycen prywatyzowanego majątku, inwestowania majątku publicznego w przedsięwzięcia wspólne z kapitałem prywatnym – ze względu na zbyt słaby nadzór właścicielski, wydawania środków publicznych przez fundusze celowe i agencje – ze względu na brak przejrzystych kryteriów zarządzania tymi środkami, zamówień publicznych – ze względu na brak precyzji i niekonsekwencje formalnoprawne w ustawie o zamówieniach publicznych, przyznawania kontyngentów i koncesji – ze względu na nieprzejrzyste procedury podejmowania tych decyzji, udzielania ulg podatkowych – ze względu na zbyt daleko posuniętą dowolność ich udzielania, funkcjonowania policji – ze względu na niejasne zasady sponsorowania policji i wykonywania przez nią obowiązków związanych z kontrolą

drogową, nadzoru i inspekcji nad działalnością podmiotów gospodarczych – z powodu słabości organizacyjnej i słabego umocowania prawnego organów nadzoru i inspekcji, finansowania badań naukowych – ze względu na brak należytej kontroli nad zlecaniem i rozliczaniem badań naukowych finansowanych ze środków publicznych.

Można też powiedzieć, że korupcji sprzyjają złe rozwiązania w zakresie zarządzania instytucjami sektora publicznego, takie jak: nadmiar kompetencji w ręku jednego urzędnika, brak przejrzystych kryteriów załatwiania spraw, lekceważenie dokumentacji i sprawozdawczości, słabość kontroli wewnętrznej, nierówność w dostępie do informacji, nadużywanie formy kolegialnego podejmowania decyzji, nadmierne korzystanie przez administrację z zewnętrznych usług doradczych i ekspertyz, uchylanie się niektórych jednostek administracyjnych przed kontrolą państwową¹⁸⁾.

Korupcji w Polsce sprzyjały też bardziej ogólne uwarunkowania. Wiadomo, że należą do nich dość głębokie korzenie historyczne. Była zjawiskiem dość powszechnym w życiu publicznym dawnej Polski. Nie należały wtedy do rzadkości przypadki kupowania urzędów, awansów, wyroków w sądach itp., a ponawiane dość często próby ograniczenia korupcji na drodze prawnej okazywały się na ogół mało skuteczne¹⁹⁾.

Lata zaborów, a następnie blisko pięćdziesiąt lat ograniczonej suwerenności państwowej i obywatelskiej – okres II Rzeczypospolitej był zbyt krótki, aby można było odbudować moralność władzy i obywateli – doprowadziły do dalszego pogłębienia się zachowań korupcyjnych. Podzielamy opinię M. Środy, że wieloletni brak państwowości spowodował duże deformacje w rozumieniu podziału na sferę publiczną i prywatną. Życie polityczne i publiczne rozwijało się w ciągu ostatnich dwustu lat w sferze prywatnej, w sferze domu, wśród przyjaciół i dobrych znajomych. Te swoiste procesy upubliczniania sfery prywatnej nobilitowały ją, ale zarazem rzucały cień na status tego, co publiczne. „W polskiej tradycji szacunkiem cieszą się raczej takie wartości, jak godność, niepodległość, wolność i patriotyzm niż praworządność, lojalność wobec publicznych instytucji, solidarność i uczciwość (...) Potrzeba nam – tak jak demokracji i wolnego rynku – moralności życia publicznego, która respektując system państwa i prawa, rozwijać będzie »małe cnoty«, przede wszystkim zaś uczciwość i praworządność, rozumiane jako wartości autoteliczne”²⁰⁾.

Jedną z ważniejszych przyczyn obecnej korupcji jest odziedziczone po komunizmie przyzwolenie na oszukiwanie państwa. Korupcja rozwijać się może tylko w warunkach przyzwolenia społecznego. Jak pokazują badania, w Polsce takie przyzwolenie istnieje, a potwierdza to fakt, że 70% Polaków usprawiedliwia branie łapówek. Od 13 do 25% Polaków przyznaje się do tego, że wręcza łapówki, przyjmuje je bądź robi jedno i drugie²¹⁾. Do dawania łapówek najczęściej przyznają się przedsiębiorcy. Od pewnego czasu odsetek przedsiębiorców przyznających się do dawania łapówek rośnie. W 2000 r. wynosił on 30%, w 2002 – 36%, w 2003 już 48%. Widać więc wyraźnie narastanie uczestnictwa w zachowaniach korupcyjnych wśród przedsiębiorców²²⁾.



Rosnąca rola państwa, zwłaszcza w sferze gospodarczej, sprzyja korupcji. Główną przyczyną i bodźcem rozwoju tego zjawiska jest „uznaniowa władza polityków i urzędników, przejawiająca się restrykcyjnymi regulacjami oraz rozdzielaniem zezwoleń i przywilejów. Im więcej polityczno-administracyjnego rozdzielnictwa, które z samej swej istoty wypiera wolny rynek, tym więcej korupcji. Sensowna walka z tą plagą musi się więc skupić na usuwaniu jej podstawowej przyczyny, czyli na ograniczaniu arbitralnej władzy państwa i rozszerzaniu wolnego rynku. Kampanie antykorupcyjne nie dotyczące tego źródła są grą pozorów. Nie można walczyć z korupcją, uchwalając korupcyjne prawa. Uczciwe państwo jest zawsze ściśle ograniczone, dzięki czemu jednostki korzystają z szerokiego zakresu wolności”²³⁾.

Nie można więc się dziwić, że mamy w Polsce sporo tolerancji dla korupcji, która najczęściej wynika z niewiedzy o jej szkodliwości, a także wiele oporów, aby się jej radykalnie przeciwstawić. „W naszym kraju jest bardzo niska świadomość szkodliwości korupcji. Firmy nie widzą wpływu korupcyjnych działań ich pracowników na ogólny stan gospodarki. Przedsiębiorcy chętnie mówią o problemie łapówek, ale niewiele są skłonni zrobić, aby go zlikwidować. Są gotowi walczyć z korupcją tylko wtedy, gdy sami padną jej ofiarą, a bogaci się nieuczciwy konkurent. Poza tym firmy nie chcą manifestować swojej postawy, ponieważ nie wiedzą, jak skończy się walka o uczciwość w biznesie z otwartą przyłbicą. Pracodawcy boją się zadeklarować walkę z korupcją z obawy przed utratą np. intratnego kontraktu”²⁴⁾. Równocześnie badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców wykazały, że według nich pozycja konkurencyjna firm stosujących korupcję jest o wiele lepsza od pozycji podmiotów wolnych od korupcji²⁵⁾.

Wydaje się, że takie właśnie postawy wielu ludzi biznesu w znacznym stopniu wpływają na działalność państwa i jego reprezentantów. „Cały mechanizm rządzenia – napisał J. Reykowski – obciążony jest głębokimi defektami. Wspólną ich cechą jest naginanie interesu publicznego do potrzeb rozmaitych wpływowych grup i koterii, zapamiętałość w dążeniu do sukcesu finansowego – a także politycznego, *per fas et nefas*. Zapamiętałość, która jest źródłem patologii władzy. Twierdzę – dodaje – że przyczyn tego stanu rzeczy nie należy szukać w ludzkich charakterach. Jest on wynikiem pewnych procesów masowych, które zostały uruchomione jako niezamierzone efekty transformacji”²⁶⁾.

Żaden system na świecie nie jest w stanie uniemożliwić urzędnikom wyludzania pieniędzy. Można usprawiedliwić, choć nie rozgrzeszyć, indywidualne przejawy drobnej korupcji. Ale nie może znaleźć usprawiedliwienia system, który takie zjawiska tworzy. „Jeśli państwo akceptuje taką sytuację i się nią nie przejmie, urzędnicy traktują to jako zachętę. Tworzą kolejne regulacje i licencje, mnożąc sytuacje, w których będą mogli wymuszać od obywateli dodatkowe opłaty dla siebie. (...) Jeśli obywatele muszą się opłacać urzędnikom, aby uniknąć opresywnych przepisów, to najlepszym rozwiązaniem jest regulacje takie zlikwidować. Jeśli natomiast uważamy, że są one niezbędne, to lepiej opłaty za nie zalegalizować”²⁷⁾. Korupcja sy-

gnalizuje złe regulacje oraz jest sposobem na ich obejście. Ale zazwyczaj bywa tak, że przez korupcję obchodzi się nie tylko złe regulacje, ale też dobre. Dlatego należy z nią walczyć.

Jerzy Matejuk

Wyższa Szkoła Zarządzania /
The Polish Open University

PRZYPISY

- ¹⁾ *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. III, PIW, Warszawa 1958, s. 370.
- ²⁾ *Polacy o korupcji, lobbingu i „kupowaniu” ustaw*. Komunikat z badań, Centrum Badania Opinii Społecznej, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2003/K_037_03.PDF, Warszawa 2003.
- ³⁾ A. KUBIAK, *Opinia publiczna i przedsiębiorcy o korupcji*, raport z badań (w ramach Programu Przeciw Korupcji Fundacji im. Stefana Batorego), www.batory.org.pl/korupcja, Warszawa 2003.
- ⁴⁾ Więcej na ten temat: K. JASIECKI, *Korupcja na wysokich szczeblach władzy jako wyróżnik transformacji ustrojowej w Polsce*.
- ⁵⁾ *Sposoby na korupcję*. Rozmowa z Susan Rose-Ackerman, profesor prawa i nauk politycznych na Yale University, „Rzeczpospolita”, 24–25 listopada 2001.
- ⁶⁾ D. WESOŁOWSKA, *Korupcja wysoko punktowana*, „Europejski Przegląd Gospodarczy” nr 1/2001.
- ⁷⁾ K. JASIECKI, *op.cit.*, s. 6.
- ⁸⁾ S. ROSE-ACKERMAN, *Korupcja i rządy. Przyczyny, skutki i drogi reform*, Fundacja im. Stefana Batorego i Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2001.
- ⁹⁾ A. KUBIAK, *op.cit.*, s. 22.
- ¹⁰⁾ A. KUBIAK, *op.cit.*, s. 46–47.
- ¹¹⁾ Dane z raportu *Inwestycje na rynkach nietradycyjnych*, Deloitte&Touche, 2000 r.
- ¹²⁾ K. JASIECKI, *op.cit.*, s. 13.
- ¹³⁾ G.W. KOŁODKO, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*, Poltext, Warszawa 1999, s. 158.
- ¹⁴⁾ „Business Central Europe”, July–August 2000.
- ¹⁵⁾ *Transition Report 2002*, EBOR.
- ¹⁶⁾ T. LIPKO, *Krąg po sejmie pośrednicy*, „Gazeta Wyborcza”, 24–25 listopada 2001.
- ¹⁷⁾ *Ibidem*.
- ¹⁸⁾ *Uchwała o walce z korupcją*, „Rzeczpospolita”, 29 lipca 2003.
- ¹⁹⁾ O korupcji w staropolskich sądach traktuje esej J. TAZBIRA, *Sprawiedliwe diabły i przekupni sędziowie*, „Gazeta Wyborcza”, 10–11 maja 2003.
- ²⁰⁾ M. ŚRODA, Wstęp do wydania polskiego, (w:) S. ROSE-ACKERMAN, *op.cit.*, s. 16 i 23.
- ²¹⁾ J. KURSKI, *Rak schodzi w dół*. Wywiad z G. Kopińską, dyrektor Programu Przeciw Korupcji Fundacji im. Stefana Batorego, „Gazeta Wyborcza”, 16–17 lutego 2002.
- ²²⁾ A. KUBIAK, *op.cit.*, s. 7.
- ²³⁾ L. BALCEROWICZ, *Wolność i korupcja*, „Wprost”, nr 8/2003.
- ²⁴⁾ M. MUSIAŁ, *Czyste, rozłożone ręce*, „Gazeta Wyborcza”, 17 czerwca 2003.
- ²⁵⁾ Szerzej na temat badań: *Strategia polskiego biznesu wobec korupcji*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym Krajowej Izby Gospodarczej, www.iped.pl, Warszawa 2001.
- ²⁶⁾ J. REYKOWSKI, *Najdłuższa wojna na górze*, „Gazeta Wyborcza”, 28–29 czerwca 2003.
- ²⁷⁾ *Sposoby na korupcję*. Rozmowa z S. Rose-Ackerman, *op.cit.*

Układ outsourcingowy jako mechanizm koordynowania działań

Jerzy Niemczyk

Wstęp

Koordynowanie oznacza konieczność włączenia we właściwym miejscu i czasie wszystkich niezbędnych składników działania w taki sposób, aby możliwie w najwyższym stopniu zagwarantować osiągnięcie odpowiedniego poziomu jego sprawności. Koordynowanie w wielu pracach różnych autorów, poczynając od H. Fayola, wskazywane jest jako funkcja zarządzania. W wielu innych pozycjach z nauk zarządzania problemy koordynowania są najczęściej umieszczane w grupie zagadnień związanych z organizowaniem działań i łączone są z problemami struktur organizacyjnych. Jeszcze inni specjaliści nauk zarządzania zaliczają sposoby koordynowania do metod organizatorskich.

W przedstawionym artykule koordynację uznano za klasyczny wymiar przestrzeni organizacyjnej [Strategor, s. 282] obok wymiaru specjalizacji i formalizacji. W takim układzie koordynowanie będzie oznaczało łączenie w jedną całość rozproszonych w wyniku zastosowania kryteriów specjalizacji składowych organizacji.

Jednym z możliwych sposobów koordynowania jest koordynowanie poprzez sieć relacji i zasobów, która powstaje wtedy, gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się współpracować w szerokim zakresie z zewnętrznymi organizacjami. Jeśli takie relacje powstają pomiędzy przedsiębiorstwem definiowanym jako zleceniodawca a przedsiębiorstwami rozumianymi jako zleceniobiorcy, to takie układy określić można mianem układów outsourcingowych.

Poniższy artykuł będzie zawierał próbę odpowiedzi na pytania związane z możliwościami radzenia sobie z wymogami koordynacji przy wykorzystaniu mocnych stron układów outsourcingowych. Sformułowana na potrzeby tego artykułu hipoteza brzmi następująco: układy outsourcingowe mogą być traktowane jako instrumenty pozwalające zapewnić niezbędny poziom koordynacji przedsiębiorstwom i przedsiębiorstwiciom w tych układach umocowanych.

Założenia i definicje

Rozpatrywanie układów outsourcingowych jako instrumentów koordynacji wymaga podania definicji układu outsourcingowego oraz przedstawienia istniejących w literaturze przedmiotu sposobów rozwiązywania problemów koordynacji.

„Układ outsourcingowy to układ między dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, samodzielnymi w sensie organizacyjno-prawnym, w którym to układzie jedno z przedsiębiorstw świadczy na rzecz drugiego przedsiębiorstwa usługi lub wytwarza dla niego określone dobra (np. półfabrykaty) na podstawie określonej umowy relatywnej”¹⁾. Według innej definicji układ outsourcingowy można potraktować jako sieć relacji posiadających specyficzną cechę kontraktów relatywnych. W tym rozumieniu uwaga zwrócona jest na relacje, które stanowią istotę w zasadzie każdej struktury, ale jednocześnie w sposób znaczący podkreślany jest w tej definicji sieciowy charakter takiego układu. Relacje stanowiące istotę takich układów zapewniają mu względną spójność, stabilność, powtarzalność pewnych zachowań i jednocześnie wymaganą przez otoczenie elastyczność.

Problem koordynowania można rozwiązywać poprzez stosowanie różnych mechanizmów regulacji. Poniżej przedstawiono listę tych mechanizmów ułożoną według kryterium stopnia ich dopasowania do skali potrzeb koordynacyjnych²⁾.

Pierwsza grupa tych metod i technik to instrumenty dopasowane do rzeczywistych wymagań w zakresie koordynowania. Do takich metod i technik należą: klasyczne struktury organizacyjne, reguły i procedury, cele i plany oraz oferowane przez badania operacyjne metody optymalizacji rozmieszczenia zdarzeń w czasie i przestrzeni.

Inne podejście do koordynacji polega na wykorzystaniu takich instrumentów, które zwiększyłyby możliwości działania osób lub instytucji za tę czynność odpowiedzialnych. Innymi słowy, problem koordynowania rozstrzygnąć można poprzez „nadmiary” pewnych instrumentów. Takimi narzędziami są np. struktury zespołowe, zadaniowe czy macierzowe, których cechą podstawową jest „nakładanie” na istniejące już systemy koordynacji dodatkowego wymiaru regulacji działania. Takimi narzędziami mogą być także systemy informacyjne zwiększające lub przyspieszające obieg informacji niezbędnych w koordynowaniu działań lub role i zadania „przekraczające” granice działów.

W ostatniej grupie narzędzi koordynowania działań znajdują się te metody i techniki, które problem koordynacji rozwiązują poprzez zmniejszenie potrzeby koordynowania. Jeśli np. zastosujemy w szerokim stopniu delegowanie lub decentralizowanie, to okaże się, że rzeczywiste potrzeby koordynacji radykalnie się zmniejszą, a proponowany system koordynacji

może być mniej skomplikowany i mniej kosztowny. Zmniejszenie potencjału koordynacji może się odbywać zatem poprzez tworzenie niezależnych lub autonomicznych jednostek organizacyjnych lub poprzez tworzenie swobodnych zasobów do wykorzystywania przez różne jednostki danej organizacji.

W dalszej części artykułu przedstawione zostaną możliwości koordynacyjne układów outsourcingowych w roli struktur i procedur, w roli ról przekraczających granice działów, w roli zasobów redundancyjnych oraz w roli autonomicznych jednostek.

Możliwości koordynacyjne układów outsourcingowych w roli struktur i procedur

W klasycznej analizie transakcyjnej O. Williamsona przedsiębiorstwo, chcąc właściwie alokować swoje zasoby, może wybierać pomiędzy regulacją wewnętrzną a regulacją wykorzystującą mechanizmy rynkowe. W tym drugim przypadku potencjalnym rozwiązaniem jest *outsourcing*. Czy zatem układ outsourcingowy może być traktowany jako mechanizm działający podobnie jak struktura i procedury, czy tylko i wyłącznie jako nie poddający się strukturalizacji i prognozowaniu – rynek. Jeśli założymy, że cechą wyróżniającą umowy outsourcingowe jest ich tzw. relatywny charakter, to będziemy zmuszeni uznać, że nie jest to do końca układ zachowujący się jak typowy rynek. Relatywność kontraktu oznacza, że podmiot oferujący daną usługę zobowiązuje się do starannego jej świadczenia w okresie trwania kontraktu. Umowy outsourcingowe nie mają charakteru umów o konkretne dzieło, ale charakter właśnie umów starannego działania. W takiej sytuacji liczba i rodzaj więzi łączących podmioty takiej umowy jest znacznie większa niż liczba i rodzaj więzi występujących przy typowej umowie kupna-sprzedaży. Wśród nich możemy wyróżnić: więzi informacyjne, więzi techniczne, więzi funkcjonalne i więzi społeczne. Te ostatnie występują zwłaszcza wtedy, gdy działania zleceńobiorców odbywają się na terenie zleceniodawców i często pod ich funkcjonalnym zwierzchnictwem. Outsourcingobiorcy występują bardzo często także w roli wykonawców realizujących konkretne procesy produkcji na konkretnych stanowiskach pracy. Zobowiązani są oni wtedy do realizacji określonych procedur i dopasowania się do określonych wymogów formalizacji wewnętrznej. Sami outsourcingobiorcy również oferują swoje procedury. Owe procedury, nakładając się (uzupełniając) na procedury wewnętrzne, stają się naturalnymi mechanizmami koordynacji.

W przedstawionym rozumieniu układy outsourcingowe mogą być uznane za skuteczne mechanizmy koordynacji działań zleceńobiorców, ale i działań zleceniodawców, zarówno w wymiarze koordynacji pionowej, jak i poziomej.

Możliwości koordynacyjne układów outsourcingowych w roli integratorów przekraczających granice działów

Koordynacja z wykorzystaniem instytucji roli integrującej polega na przekraczaniu przez osobę integratora klasycznych i funkcjonal-

nych ram zachowań przypisywanych organizacjom. Rolą integratora jest scalanie różnych i jednocześnie komplementarnych czynności w jedną całość. W takim ujęciu integrator poszerza możliwości koordynacji w danym przedsiębiorstwie, wspomagając najczęściej kierownictwo liniowe. Takie wspomaganie powinno być orientowaniem się na proces, a nie na funkcje.

W okresie dominacji ujęcia procesowego tak definiowana rola integratora jest częstokroć zbędna, gdyż w procesowo zorientowaną organizację ten mechanizm dodatkowego koordynowania został już wprogramowany. W takiej sytuacji należałoby znaleźć inne narzędzie poszerzania potencjału koordynacji, oczywiście przy założeniu, że takie narzędzie jest w ogóle niezbędne do powodzenia instytucji. Wydaje się, że takim sposobem mogłyby być układy outsourcingowe.

Układy outsourcingowe dzięki swoim podstawowym cechom, czyli wielu wierzchołkom informacyjno-decyzyjnym i mnogości różnorodnych relacji, pozwalają na dynamiczne dopasowywanie aktywności różnych podmiotów i „zgrywanie” ich w odpowiednim miejscu i czasie. *Outsourcing* jest bowiem zleceniem do realizacji przez podmioty zewnętrzne części procesów technologicznych. Nie można w praktyce realizować pewnej części procesu bez znajomości faz go poprzedzających i po nim następujących. Dlatego też większość umów outsourcingowych wśród dodatkowych obowiązków zleceniobiorcy wymienia obowiązek dopasowywania, harmonizowania i częstokroć monitorowania tych czynności, które w sposób bezpośredni lub pośredni powiązane są z czynnościami zleceniobiorcy. W ten sposób powstaje sieć zależności uzupełniających klasyczne mechanizmy koordynacji wielopłaszczyznowymi sprzężeniami, których głównym celem jest zapewnienie odpowiedniej czasowej i przestrzennej alokacji zasobów.

Instytucję zleceniodawcy w układach outsourcingowych K. Oblój określił mianem dyrygenta³⁾. W sensie organizacyjnym model ten oznacza taką konfigurację firmy, która zamiast integrować, koordynować i kontrolować wszystkie aktywności, decyduje się na outsourcing tych aktywności, które nie są kluczowe lub na tworzenie sieci partnerów działających na rzecz wspólnego sukcesu poprzez różne formy organizacyjne⁴⁾. Wydaje się jednak, że przeciwstawienie klasycznych kosztów koordynacji klasycznym korzyściom z tytułu niższych kosztów zakupu nie jest obecnie najciekawszym sposobem wyjaśnienia potrzeby przejścia na outsourcing. Głównie dlatego, że istniejące systemy informacyjne i informatyczne oraz rozwiązania organizacyjno-techniczne pozwalają w taki sposób wkomponować zewnętrzne usługi w organizm zleceniobiorcy oraz scalić i zgrać aktywności zewnętrzne z wewnętrznymi, że wymóg niezbędnego stopnia koordynacji będzie spełniony przy relatywnie niskich kosztach zleceniodawcy.

Rozpisanie roli koordynatora pomiędzy różne podmioty w powiązaniu z odpowiedzialnością tych podmiotów bazującą na ustaleniach umowy relatywnej, jak wskazują doświadczenia wielu przedsiębiorstw, są skutecznym środkiem zapewnienia racjonalności działania układowi zleceniodawca – zleceniobiorca.

Mechanizmem wspomagającym systemy koordynowania są także wspomniane systemy informacyjne i in-

formatyczne. Ich rola jednak jako mechanizmów wspomagających koordynowanie jest tak oczywista, że dodatkowe wyjaśnienia w tym miejscu są zbędne. Warto podkreślić jest jedynie fakt wyjątkowej „pazerności” tych systemów. Tworzone w nich bazy danych czy systemy dostępu częstokroć wielokrotnie przewyższają rzeczywiste wymagania koordynacji, nie mówiąc już o zdolności kierownictwa do percepcji i interpretacji generowanych przez nie informacji.

„Uwikłanie” organizacji w układy outsourcingowe wymaga sporych nakładów w fazie preparacji działań (wysokich nakładów transakcyjnych). Jednak późniejsze efekty w postaci ograniczenia wydatków na scentralizowaną i bezpośrednią koordynację na rzecz zależności poziomych, głównie o charakterze sekwencyjnym, zdecydowanie przemawiają za tymi układami.

Możliwości koordynacyjne układów outsourcingowych w roli swobodnych zasobów

Jednym ze sposobów radzenia sobie z problemami koordynacji jest działanie ukierunkowane na zmniejszenie potrzeby koordynacji poprzez tworzenie swobodnych zasobów potencjalnie wykorzystywanych w dowolnym czasie przez dowolne jednostki organizacji. Zamiast zatem ciągłego optymalizowania przepływów materiałowo-informacyjnych koniecznego w sytuacji stałego dopasowywania zapotrzebowania produkcji do możliwości zaopatrzenia i logistyki, charakterystycznych np. dla systemów *just in time*, otrzymujemy system, w którym generowana potrzeba zostaje zaspokajana przez pozostające w dyspozycji organizacji wolne zasoby. Proponowany system jest na pewno kosztochłonny, ale ogólny rachunek strat i pożytków może okazać się opłacalny. Modne w przedsiębiorstwach totalne ukierunkowanie na pracę bez rezerw, jak wskazują doświadczenia wielu przedsiębiorstw, częstokroć było ekonomicznie nie uzasadnione.

Rozwiązaniem godzącym oba stanowiska jest propozycja wykorzystania w roli swobodnych zasobów – zapasów – zasobów pozostających w dyspozycji podmiotów tworzących układ outsourcingowy. Propozycja ta pozwala zmniejszyć wymogi niezbędnej koordynacji (koszty koordynacji), a jednocześnie sprzyja zmniejszeniu kosztów związanych z finansowaniem zapasów. Układ outsourcingowy pozwala bowiem na elastyczne uruchamianie zapasów poprzez ich czasowe lub stałe kontraktowanie. Dzięki wchodzeniu w układy outsourcingowe organizacje zyskują to, co przez wielu autorów będzie wyznacznikiem przedsiębiorczości w przyszłości, czyli dostęp do zasobów, a konkretnie prawo dostępu.

Możliwości koordynacyjne układów outsourcingowych w roli niezależnych jednostek

Układ outsourcingowy może być również postrzegany jako przykład decentralizowania przestrzeni zarządzania. Pisali o tym m.in. już P.F. Schlesinger wraz z współautorami w pracy „Projektowanie organizacji”⁵⁾, J. Brilman⁶⁾, czy cyto-

wany już K. Obłój. W takim rozumieniu podmioty układów outsourcingowych należy uznać za autonomiczne jednostki optymalizujące na zasadach gry rynkowej wykorzystanie swoich zasobów. Działanie to można potraktować także jako przykład ostatniego z analizowanych podejść do problemu koordynacji. Poprzez wydzielenie autonomicznych jednostek w sposób znaczący redukuje się potrzeby scentralizowanej regulacji.

Układy outsourcingowe nie są klasycznym przykładem zdecentralizowanej struktury organizacyjnej. Jest to raczej sieć niezależnych kapitałowo podmiotów wchodzących w długotrwałe związki relatywne. Z punktu widzenia potrzeb koordynacji sieć jeszcze lepiej pasuje do idei koordynacji poprzez autonomiczne jednostki, gdyż dostarcza czytelniejszych reguł zapobiegania patologiom autonomii. Możliwe jest to dzięki mechanizmom rynkowym sterującym wymianą pomiędzy zleceniobiorcą a zleceniodawcą oraz dodatkowym, dwukierunkowym procedurowym uzgadniania problemów harmonizowania działań.

Zakończenie

Przedstawione w artykule sposoby wykorzystania układów outsourcingowych jako mechanizmów koordynacji to tylko jedna z wielu możliwych płaszczyzn ich analizy. Celem artykułu było wskazanie takich właśnie możliwości ich wykorzystania.

Obecnie większość autorów traktuje tego typu struktury jako przykłady nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych zbliżonych do koncepcji organizacji sieci czy organizacji fraktalnej. Prezentowana w artykule hipoteza, trochę na przekór, podkreślała także możliwość klasycznego wykorzystania tych układów. Wydaje się, że przedstawiony w artykule sposób rozumowania w pewnym sensie tak postawioną hipotezę uzasadnia.

Zatem układy outsourcingowe, mające specyficzne cechy sieci, pozwalają „zanurzonym” w nich organizacjom czerpać wielorakie korzyści wynikające z usprawniania procesów koordynacji działań.

dr Jerzy Niemczyk

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wydział Zarządzania i Informatyki

PRZYPISY

- 1) J. NIEMCZYK, *Układy outsourcingowe*, [w:] Materiały z Konferencji Naukowej – *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. AE, Kraków 2002, s. 484.
- 2) P.F. SCHLESINGER, V. SATHE, L.A. SCHLESINGER, J. KOTTER, *Projektowanie organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- 3) K. OBŁÓJ, *Model biznesowy – dyrygent*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/2002, s. 7.
- 4) K. OBŁÓJ, *Model biznesowy – dyrygent*, „Przegląd Organizacji”, nr 12/2002, s. 7.
- 5) P.F. SCHLESINGER, V. SATHE, L.A. SCHLESINGER, J. KOTTER, *Projektowanie organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 241.
- 6) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Net Readiness – wyzwanie strategiczne

Zbigniew Pastuszek

Kierunki adaptacji

Polskie przedsiębiorstwa dostosowują swoją działalność do zmieniających się warunków, racjonalizują skalę produkcji, dywersyfikują ofertę rynkową¹⁾. Niemal standardem są ciągłe zmiany w łańcuchach dostaw, *outsourcing* i ofensywne strategie rynkowe. Rodzi się jednak pytanie, czy są przygotowane do sprawnego konkutowania w warunkach *New Economy*?

Nieodłącznym elementem nowej gospodarki jest masowe wdrażanie technologii informacyjnych (IT). Kreuje ono wirtualne przedsiębiorstwa, rozwija koncepcję wirtualnego konsumenta (*Virtual Customer*²⁾), sprzyja personifikacji oferty rynkowej. Wymogom elektronicznej gospodarki muszą sprostać nie tylko spółki internetowe, ale głównie firmy tradycyjne. Nowe warunki są dla nich często niezrozumiałe, utrudniają identyfikację wartości możliwej do zaoferowania, wymagają zmiany filozofii działania. Internet odgrywający rolę technologii przełomowej (*Disruptive Technology*) zagraża podstawom ich przewagi konkurencyjnej i aktywizuje nowych konkurentów. Konkluzje konferencji *Manufuture 2003* wskazują oczekiwania, jakim muszą sprostać europejskie firmy w perspektywie 10–15 lat (tab. 1).

Nowa konkurencja

Analiza oferty portali *COINs*⁴⁾ czy największych sklepów internetowych wykazuje, że niezależnie od profilu produkcji firmy istnieje rzeczywiste zagrożenie ze strony konkurencji e-biznesowej. Np. Amazon.com oferuje (poza typowymi dla e-commerce książkami i płytami CD) także: wyposażenie techniczne szkół, regały magazynowe, narzędzia przemysłowe, bramy garażowe, usługi księgowe i giełdę finansującą kampanię prezydencką. Rosnąca popularność internetu⁵⁾ stawia tradycyjne przedsiębiorstwa przed nowym obliczem konkurencji. Czy strategie polskich firm uwzględniają nowe kierunki rozwoju, czy mentalność ich szefów przejawia cechy „e-orientacji”, nastawienia na korzyści płynące z e-biznesu? Jaka jest percepcja gotowości e-biznesowej firmy (*Net Readiness*), fundamentalnej dla jej rozwoju w warunkach nowej gospodarki.

Metodyka Net Readiness

Autorami metodyki, zastosowanej w badaniach polskich przedsiębiorstw, są pracownicy Cisco Systems⁶⁾. Gotowość do prowadzenia biznesu w sieci określają jako subiektywną kombinację:

Tab. 1. Wyzwania dla przedsiębiorstw produkcyjnych do 2020 r.

Wyzwanie	Sposób osiągnięcia	Przykłady działań
Wysoka konkurencyjność	<i>LE – Lean Enterprises</i> (odchudzone przedsiębiorstwa)	<i>Outsourcing</i> , firmy wirtualne
Wysoka efektywność oparta na integracji zasobów	<i>CRE – Customer Responsive Enterprises</i> (firmy reagujące na zmiany oczekiwań klienta)	Systemy <i>KCRM</i> ³⁾ , <i>ERP</i> , e-biznes
Natychmiastowa transformacja informacji użytkowanej z rozległej sieci źródeł w wiedzę ułatwiającą podejmowanie decyzji	<i>TCE – Totalny Connected Enterprises</i> (przedsiębiorstwa zintegrowane informacyjnie z otoczeniem)	Systemy <i>EDI</i> , sieci i bazy danych, <i>TBM</i>
Redukcja wpływu produktów na środowisko naturalne prawie do zera	<i>Environmental Sustainability</i> (firmy neutralne dla środowiska)	Ekologistyka
Szybka rekonfiguracja firm produkcyjnych w odpowiedzi na zmiany potrzeb i możliwości	<i>Knowledge Management</i> (zarządzanie wiedzą)	Systemy <i>KM</i> , <i>eSCM</i> , <i>CRM</i>
Szybkie innowacje uwzględniające zmniejszanie fizycznych rozmiarów wyrobów	<i>Technology Exploitation</i> (np. miniaturyzacja i nanotechnologia)	<i>Outsourcing</i> technologiczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Working Document For The MANUFUTURE 2003 Conference. European Manufacturing of the Future*, Milan, 1st-2nd December 2003, s. 23.

Tab. 2. Poziom zaawansowania internetowego

Poziom	Opis	Punktacja NR
Wizjoner sieciowy	Firma wykazuje najlepsze przygotowanie do działalności w internecie.	90–100
Sieciowy ekspert	Zakres gotowości internetowej organizacji budzi wrażenie, jednak brakuje pewnych istotnych elementów.	74–89
Zmysł internetowy	Organizacja wykazuje „wyższe niż przeciętne oddalenie od kwestii i języka <i>Net Readiness</i> ”.	60–73
Świadomość internetowa	Organizacja jest bardziej świadoma niż przygotowana do przyjęcia wyzwań elektronicznej gospodarki.	45–59
Agnostyk internetowy	E-biznes pozostaje poza sferą zainteresowania organizacji.	0–44

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. HARTMAN, J. SIFONIS, J. KADOR, *E-biznes...*, op.cit., s. 11–39.

„(...) czterech czynników, które umożliwiają przedsiębiorstwom uruchomienie wysoce efektywnych procesów biznesowych wykorzystujących technologie internetowe oraz mających rzeczywisty i wymierny charakter”. Są to: przywództwo, zarządzanie, kompetencje i technologia. Badania Cisco wykazują, że jest mało prawdopodobne, aby firma odniosła trwały sukces w biznesie internetowym, jeżeli niedomaga w którymkolwiek z nich. Głównie narzędzie badawcze stanowi karta oceny gotowości do funkcjonowania w sieci określająca:

- poziom zaawansowania rozwiązań e-biznesowych firmy (*Net Readiness Scores* – tab. 2),
- graf gotowości sieciowej (*Net Readiness Scorecard Graph* – rys. 2).

Charakterystyka podmiotów badań

Badania *Net Readiness* zakończono w 2003 r. w ramach grantu KBN pt. *Adaptacja polskich przedsiębiorstw do konkurencji w warunkach e-biznesu*. Analizowano odpowiedzi szefów 71 firm sklasyfikowanych w 2001 roku na *Liście 500 „Rzeczpospolitej”*. Firmy podzielono na 4 grupy: produkcyjne i nieprodukcyjne oraz firmy o niskim i wysokim poziomie wrażliwości na ryzyko konkurencji internetowej. Kryterium klasyfikacji stanowił podstawowy zakres działalności (EKD) i ocena z tzw. siatki wrażliwości internetowej.

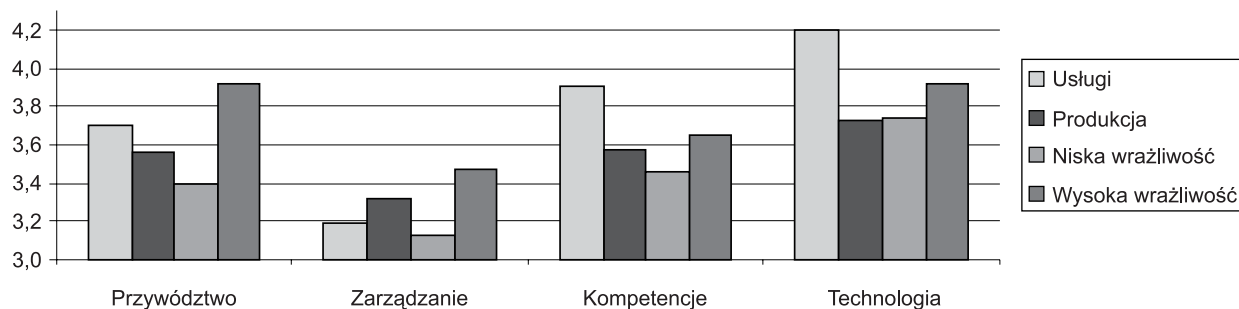
Wyniki

Badane firmy ogółem zaklasyfikowano do grupy „zmysł internetowy”. W podziale według przyjętych kryteriów znalazły się w niej także firmy produkcyjne i o niskim poziomie wrażliwości. Firmy nieprodukcyjne i firmy o wysokim poziomie wrażliwości internetowej osiągnęły cechy „sieciowych ekspertów”.

Badane przedsiębiorstwa uzyskały najlepsze oceny w zakresie **technologii** e-biznesu (głównie standardowa infrastruktura IT w całej organizacji, elastycznie reagująca na zmiany potrzeb klientów). Potwierdziły się hipotetyczne przypuszczenia, że liderami w tym obszarze są firmy nieprodukcyjne, niejako z natury zmuszone do szybkiej adaptacji do nowych warunków (rys. 1).

Gotowość sieciowa w zakresie **przywództwa** wymaga krótkookresowej strategii rozwoju e-biznesu, jej integracji z ogólną strategią firmy oraz identyfikacji możliwości i zagrożeń stwarzanych przez gospodarkę internetową. Ważna jest też percepcja strategicznego znaczenia tworzenia wartości w aspekcie bieżącej efektywności operacyjnej e-biznesu. W zakresie przywództwa dominują firmy o wysokim poziomie wrażliwości na nową konkurencję.

Styl zarządzania określa problematykę kadrową, standardy organizacyjne projektów e-biznesowych i stabilność wskaźników oceny ich efektów. Ważną rolę



Rys. 1. Wskaźniki gotowości sieciowej

Źródło: opracowanie własne.



odgrywa również konieczność postrzegania działu IT jako partnera biznesowego i konsultanta w zakresie wykorzystania usług internetowych przez jednostki organizacji. Styl zarządzania badanych firm oceniono najniżej.

Ostatnia grupa czynników dotyczyła **kompetencji** internetowych, bez których nie jest możliwe kreowanie skutecznych strategii biznesowych. Analizowano zdolność adaptacji firm do zmian, szybkość i sprawność realizacji ich projektów e-biznesowych oraz doświadczenie w jednoczesnym zarządzaniu relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Menedżerowie określali także poziom utrudnień i szybkość nawiązywania i rozwiązywania współpracy z partnerami biznesowymi.

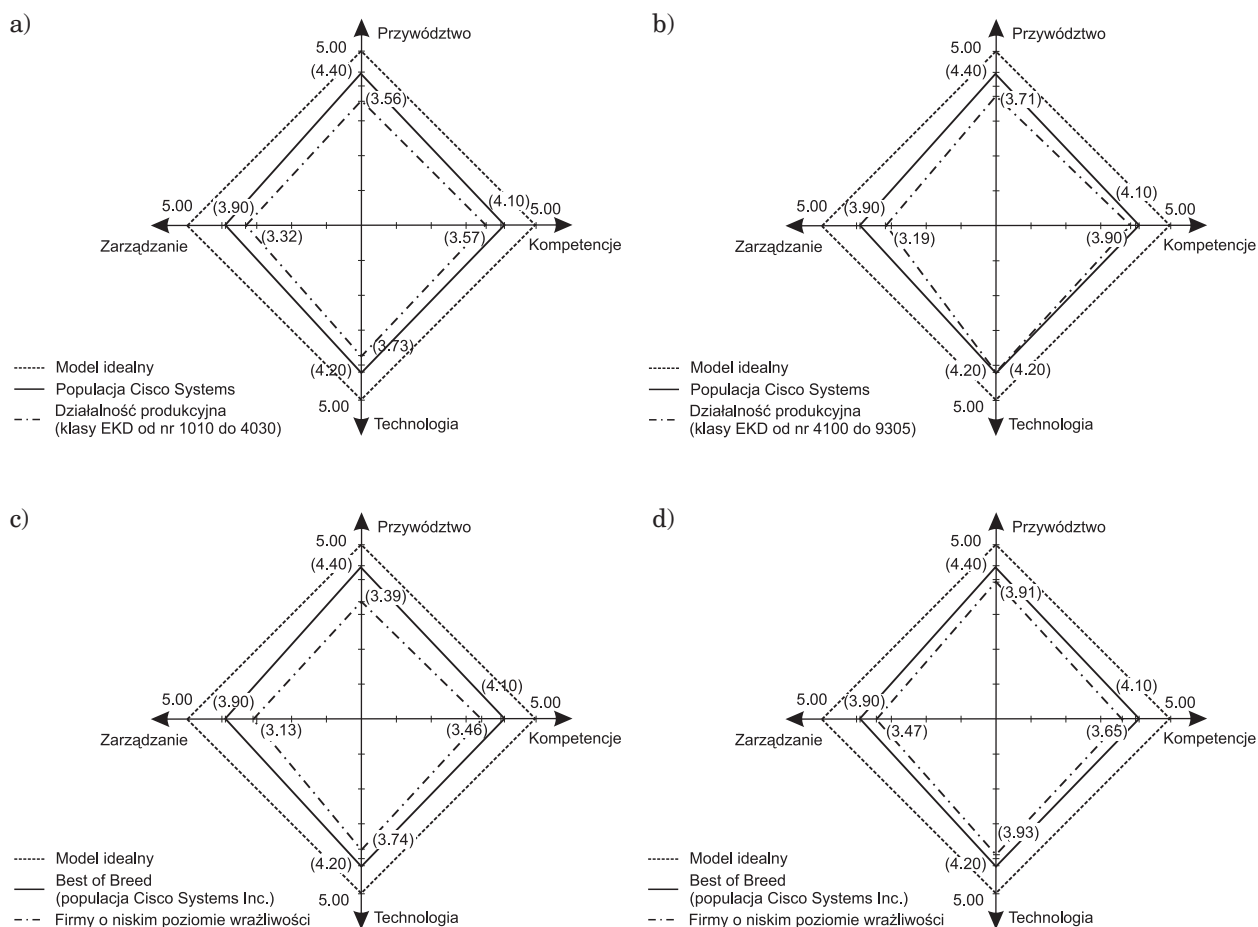
Benchmarking sieciowy

Odniesienie wyników badań do populacji Cisco polaryzuje uzyskane oceny (rys. 2). Po pierwsze, występują wyraźne różnice stopnia gotowości pomiędzy firmami nieprodukcyjnymi i wrażliwymi na konkurencję e-biznesową (*in plus*) a firmami produkcyjnymi i mało wrażliwymi na nową konkurencję. Po drugie, badane przedsiębiorstwa

(zwłaszcza usługowe) wykazują stosunkowo niewielkie odchylenie od poziomu światowego w zakresie technologii i kompetencji internetowych oraz stosunkowo duże – w zakresie przywództwa i zarządzania (tu dominują firmy produkcyjne i o niskim poziomie wrażliwości).

Podsumowanie

Profesjonalni menedżerowie są niezbędni firmie z racji swoich unikatowych kompetencji⁷⁾. Czy w polskich przedsiębiorstwach są oni przywódcami? Max De Pree pisał: „Pierwszym zadaniem przywódcy jest zdefiniowanie rzeczywistości. Ostatnim jest wyrażenie podziękowań. Pomiedzy pierwszym i ostatnim przywódca musi stać się sługą i dłużnikiem”⁸⁾. Braki w podejściu do zagadnienia NR zaobserwowane w trakcie badań skupiają się głównie w obszarze przywództwa i zarządzania e-biznesem. Można odnieść wrażenie, że chociaż szefowie firm widzą w nim pewne szanse, nie mają jednak pomysłów na wykorzystanie nowych możliwości (np. brak jasnych strategii internetowych) i podejmują działania raczej spontanicznie. Występują oni głównie w roli przywódców hierarchicznych, oddając (mniej lub bar-



Rys. 2. Grafy NR (a – firmy produkcyjne, b – usługowe, c – niski, d – wysoki poziom wrażliwości)
Źródło: opracowanie własne.

dziej chętnie i świadomie) rozwój przedsięwzięć e-biznesowych „przywódcom z doskoku”. Problemem jest jednak to, że przywódca hierarchiczny powinien trafnie zidentyfikować „przywódcę z doskoku” i udzielić mu wsparcia w realizowanych działaniach. Niestety – jak pokazują również polskie doświadczenia – „...nie jest łatwo pozwolić na to, aby ktoś inny przejął ster dowodzenia”⁹⁾. W dobie postępującej globalizacji i wzrostu znaczenia wirtualnego biznesu, sytuacja ta może w bliskiej perspektywie generować trudności w utrzymaniu lub podnoszeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jednym z możliwych wyjść z tej sytuacji jest zwrócenie przez członków zarządów większej uwagi na cechy nowej gospodarki i możliwości, jakie daje ona współczesnym firmom. Niezmiennie istotne są nie tylko aplikacje techniki cyfrowej i integracja w sieci (czego praktykę potwierdzają wyniki badań), ale także właściwe zarządzanie wiedzą, eliminacja funkcji pośrednich i molekularyzacja (tj. zastępowanie systemów zhierarchizowanych „indywidualnymi twórcami wartości”)¹⁰⁾. Osiągnięcia firm w obszarze przywództwa, zarządzania i kompetencji zależą głównie od świadomości internetowej, osobistych kompetencji i osobistego zaangażowania właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw. Bardzo optymistyczny jest fakt, że na polskim rynku obserwujemy wiele pozytywnych przykładów świadomego postępowania e-biznesowego (nie tylko firm internetowych, jak np. mBank czy Merlin, ale także liderów tradycyjnego biznesu – np. Grupa Atlas, Fabryka Kotłów RAFAKO SA czy Hutmen SA). Ich doświadczenia potwierdzają, że wymóg *Net Readiness* jest nie tylko teoretycznym

wyzwaniem strategicznym polskich przedsiębiorstw, ale coraz częściej praktycznym aspektem ich działalności operacyjnej.

dr inż. Zbigniew Pastuszek
Politechnika Lubelska

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. np. M. BAŁTOWSKI (red.), *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, PWN, Warszawa 2002.
- ²⁾ E. DAHAN, J.R. HAUSER, *The Virtual Customer: Communication, Conceptualization, and Computation*, MIT Papers 104, September 2001, s. 1–3.
- ³⁾ Zarządzanie relacjami na bazie wiedzy – *knowledge-enabled customer relationship management* (A. TIWANA, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003).
- ⁴⁾ COINs (*Communities of Interest*) – społeczności wspólnych zainteresowań; np. www.chemicalon-line.com (branża chemiczna) czy www.poweron-line.com (energetyka).
- ⁵⁾ W 2003 r. korzystało z niego 23% Polaków, a w miastach pow. 500 tys. mieszkańców prawie 70% (R. OLESIŃSKI, *Internet staje się codziennym narzędziem*, „Gazeta Prawna” 19.01.2004).
- ⁶⁾ A. HARTMAN, J. SIFONIS, J. KADOR, *E-biznes – strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.
- ⁷⁾ Model trójlistnej koniczyny Ch. Handy’ego (K. OBŁÓJ, *Strategiczne wyzwania polskich firm*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 1, s. 6).
- ⁸⁾ M. De PREE, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. 4.
- ⁹⁾ M. De PREE, *Przywództwo...*, op. cit., s. 30.
- ¹⁰⁾ D. TAPSCOTT, *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998, s. 52–85.

Lukasz Sułkowski

Organizacja a rodzina

Więzi rodzinne w życiu gospodarczym

Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004

Rodziny i organizacje to najważniejsze wspólnoty. Rodzina stanowi podstawowy składnik struktury społecznej. Jest starsza od państwa, szkoły czy przedsiębiorstwa. Występuje w wielu formach we wszystkich rodzajach społeczeństw. Jesteśmy ukształtowani przez rodzinę. A jednak w różnych społeczeństwach przybiera rozmaite formy i wpływa na uczestników tych kultur na różne sposoby. Organizacje są współcześnie dominującymi formami funkcjonowania grup społecznych. Można je opisać jako grupy rozmyślnie tworzone i przekształcane dla realizacji określonych celów. Obejmują one przedsiębiorstwa, armie, szkoły, szpi-

tale, kościoły, więzienia, natomiast nie zalicza się do nich: plemion, klas, grup etnicznych, grup przyjacielskich i rodzin. Organizacje odznaczają się podziałem pracy i przepływem informacji, obecnością jednego lub więcej ośrodków władzy oraz substytucyjnością personelu. Organizacje pełnią fundamentalne role konstytuowania, podtrzymywania i zmiany porządku społecznego. Ich wpływ na nasze życie jest współcześnie równie ważny, jak wpływ rodziny. Celem pracy jest analiza zależności między organizacjami, gospodarką a rodzinami. W badaniach i analizach położono szczególny nacisk na organizacje i rodziny w Polsce.

Reputacja jako zasób strategiczny – ceny, koszty transakcyjne i zaufanie w transakcjach na aukcji internetowej Allegro

Tomasz Obłój

Reputacja staje się jednym z najważniejszych zasobów strategicznych analizowanych w zasobowej teorii strategii (Barney – 1991, Obłój – 1998), pozwala nam bowiem przewidzieć działania i zachowania naszego potencjalnego kontrahenta, a więc umożliwia zminimalizowanie kosztów transakcyjnych (zarówno *ex ante*, jak i *ex post*) w imię zaufania gwarantowanego reputacją partnera transakcji. Reputacja jest jednak niejednoznacznym pojęciem. W klasycznych ujęciach (Fama – 1980) reputacja jest rozumiana jako bardzo określone reakcje i zachowania znane z przeszłości. Jest to więc historia zachowań i reakcji danego podmiotu. Z kolei w marketingu reputacja jest utożsamiana z pojęciem odpowiadającym marketingowej roli marki (Kotler *et al.* – 2002). Toyota, jako marka, ma reputację niezawodnych samochodów, Specialized – bardzo wytrzymałych i lekkich ram rowerowych, a Illy ma reputację wysokiej jakości kawy.

Marketingowe rozumienie reputacji jest jednak pewnego rodzaju uproszczeniem, traktuje bowiem reputację jedynie w kategoriach dodatku do produktu (Fombrun, Shanley – 1990, Fombrun – 1996). Jest to tylko wartość dodana, którą kupuje się wraz z produktem i jako taka służy głównie do wyróżnienia samego produktu z innych ofert – podobnych lub substytucyjnych. Reputacja jest więc traktowana funkcjonalnie i pozostaje w ścisłym związku z produktem, a nie z samą transakcją.

W przypadku rynków homogenicznych produktów tak rozumiana reputacja nie mogłaby być czynnikiem różnicującym podmioty występujące na tym rynku. Jeśli jest bowiem ona rozumiana jako czynnik wyróżniający produkt, a nie sprzedawcę, to w warunkach homogeniczności produktu – reputacja, *ex definitione*, nie istnieje. W sytuacji, gdy kupuję telefon Nokia, nie jest istotne, czy nabędę go u autoryzowanego dystrybutora sieci IDEA, ERA czy Plus. Jeśli wszyscy trzej sprzedawcy oferują ten sam telefon, to reputacja operatora nie ma swojego odzwierciedlenia w charakterystyce produktu, ale w usługach sprzedaży, a więc przebiegu i charakterystyce samej transakcji. Dla takich właśnie przypadków zaproponowana zostanie zupełnie inna definicja reputacji, powiązana z kategorią kultury organizacyjnej.

Reputacja może być rozumiana jako egzogeniczny wymiar kultury organizacyjnej firmy (Kreps – 1990).

Jest to wypracowany typ i schemat zachowań i reakcji, nie ściśle określony *a posteriori*, ale *a priori* przewidywalny na podstawie przeszłych zachowań. Wyznacznikiem reputacji są zachowania zgodne z pewnymi przewidywalnymi regułami. Nabywca będzie oczekiwał, że organizacja ciesząca się określoną reputacją postępuje w sposób przewidywalny, zgodnie z jasno ustalonym imperatywem. Podobną rolę, jak taki imperatyw, pełni kultura organizacyjna – zarówno dla pracowników, jak i otoczenia. Z jednej strony, kultura organizacyjna odpowiada pracownikowi firmy na pytanie, jak zachować się w danej sytuacji (Aniszewska – 2003). Z kolei dla otoczenia kultura organizacyjna jest odbierana jako jej reputacja i pomaga odpowiedzieć na hipotetyczne pytanie, jak organizacja zachowa się w konkretnych sytuacjach (Kreps – 1990).

Projekt badań empirycznych będący podstawą niniejszego artykułu wykorzystuje właśnie tak rozumiane pojęcie reputacji. Przedmiotem badań i analizy są transakcje zawierane na aukcji internetowej Allegro¹⁾. Transakcje zostały tak dobrane, aby reputacja sprzedających była jedynym czynnikiem różnicującym analizowane pary aukcji. Produkty będące przedmiotem aukcji są homogeniczne; są to nowe telefony komórkowe firmy Nokia oraz Sony-Ericsson.

Podstawowa hipoteza badawcza zakłada, że sprzedający z lepszą reputacją, wyrażoną liczbowo, będzie przeciętnie otrzymywał wyższą cenę za swój produkt niż sprzedawca z odpowiednio niższą reputacją. Jeśli hipoteza okaże się trafna, to renta uzyskiwana przez sprzedających z wysoką reputacją zostanie zinterpretowana w kategoriach obniżania lub unikania kosztów transakcyjnych przez kupującego. Jeżeli natomiast okaże się, że badania nie potwierdzają tak postawionej hipotezy, to powstaje potrzeba dalszych analiz w celu odpowiedzi na pytanie, jakie inne niż reputacja uwarunkowania wyjaśniają w największym stopniu różnice w uzyskiwanych cenach przez różnych sprzedających. Teoretycznie można wskazać na przykład takie uwarunkowania, jak: okres, w którym ma miejsce aukcja, liczbę jednocześnie trwających aukcji, znaczenie substytutów (telefonów używanych i nowych wszystkich marek) lub fazę cyklu życia danego modelu telefonu.

Podstawową ramą teoretyczną projektu badawczego jest ekonomia kosztów transakcyjnych. Jest to jed-

na z nielicznych teorii ekonomicznych wykorzystywaną nie tylko w ramach ekonomii, zarządzania i socjologii, ale również w coraz częściej analizowanych problemach leżących na styku tych dyscyplin. Spowodowało to interesującą ewolucję w wykorzystaniu teorii kosztów transakcyjnych, która w swojej pierwotnej (ekonomicznej) wersji jest teorią instytucjonalnej analizy porównawczej (Williamson – 1998). Taka analiza pozwala przede wszystkim na badanie opłacalności, wydajności i kosztów transakcji mających miejsce w zależności od przyjętej struktury nadzoru i zarządzania (*governance structure*). Wówczas takie zmienne, jak: specyfika aktywów, niepewność, częstotliwość transakcji są kluczowymi kategoriami analizy, a oportunizm i ograniczona racjonalność graczy rynkowych – podstawowymi założeniami behawioralnymi (Williamson – 1998, Simon – 1979, 1991).

Wydaje się jednak, że nie ma żadnych fundamentalnych ograniczeń, aby sam aparat pojęciowy ekonomii kosztów transakcyjnych został użyty do analizy kosztów i charakterystyk transakcji w ramach jednego systemu nadzoru, np. rynku aukcji internetowych. Na możliwość zastosowania analizy kosztów transakcyjnych w ten sposób wskazuje Kreps (1990), a także sam Williamson, mówiąc, że „ekonomia kosztów transakcyjnych za podstawową jednostkę analizy uważa pojedynczą transakcję” (Williamson – 1991, s. 79).

Zaletą takiego specyficznego wykorzystania aparatu pojęciowego teorii kosztów transakcyjnych jest możliwość precyzyjnej analizy kosztów poszczególnych transakcji. Dzięki temu można przeanalizować różne metody zawierania tej samej transakcji i badać koszty nie uwzględniane w samym kontrakcie, a ponoszone przez obydwie strony – koszty transakcyjne.

Transakcje analizowane pod kątem struktury zarządzania posiadają te same atrybuty, co transakcje nie będące przedmiotem analizy porównawczej, a więc mające miejsce w takiej samej strukturze nadzoru. Naszym celem nie jest bowiem pokazanie, w jakiej strukturze zarządzania dana transakcja okaże się tańsza i bardziej wydajna, ale jakie czynniki mogą wpływać na efektywność transakcji zawieranych na konkretnym rynku.

Reputacja i ceny w transakcjach internetowych w świetle wyników badań

Nie ma polskich badań wpływu reputacji na cenę na aukcji internetowej Allegro²⁾. Istnieje jednakże wiele takich analiz i publikacji biorących za przedmiot analizy pierwowzór Allegro, czyli amerykańską aukcję eBay. Najbardziej interesujące badania zostały przeprowadzone w maju 2003 roku (Resnick *et al.* – 2003). Badacze ci przeprowadzili na aukcji internetowej eBay kontrolowany eksperyment. Wykorzystali konto jednego ze współautorów (reputacja przekraczała 2000 pozytywnych komentarzy i jeden komentarz negatywny – był to eksperymentalny „doświadczony” sprzedawca) oraz stworzyli pięciu nowych sprzedawców z zerową reputacją wyjściową. Przez pierwszy okres doprowadzili do sytuacji, w której nowi sprzedawcy różnili się od siebie liczbą komentarzy pozytywnych i negatywnych, ale suma komentarzy nie przekraczała dziesięciu. Następ-

nie zostały przeprowadzone badania na sprzedaży starych pocztówek, mające uwypuklić zależność ceny od reputacji sprzedającego. Aukcje zostały dobrane w pary tak, aby aukcja sprzedającego z wysoką reputacją poprzedzała o tydzień lub dwa tygodnie aukcję „nowego” sprzedawcy, przy czym produkt pozostawał bez zmian. Badanie trwało 12 tygodni i ujawniło, że przeciętnie „doświadczony” sprzedawca mógł otrzymać cenę o 8,3% wyższą niż sprzedawca bez ustalonej, wysokiej reputacji.

Kolejny eksperyment, przeprowadzony w taki sam sposób, miał na celu zbadanie, czy cena zależy od liczby negatywnych komentarzy. Hipoteza badawcza brzmiała, że komentarze negatywne w większy sposób niż sama wartość absolutna reputacji, mierzona różnicą między pozytywnymi i negatywnymi komentarzami, będą wpływać na cenę. Analiza statystyczna wyników nie pozwoliła jednak autorom na weryfikację tej tezy (wynik testu t-Studenta znalazł się poza obszarem istotności).

Autorzy podjęli wiele starań, aby użytkownicy aukcji eBay nie zorientowali się, że są manipulowani. Opisy par aukcji na te same pocztówki były bardzo zbliżone, ale jednak różniły się nieco. Na przykład doświadczony użytkownik sprzedawał na aukcji opisaną: Kartka Walentynkowa, 1973 rok (20), podczas gdy nowy użytkownik wystawiał tę samą pocztówkę na aukcję dwa tygodnie później opisując ją: (20) 1973, Kartka Walentynkowa. Dodatkowo, jak już to było zaznaczone, aukcje nie były uruchamiane jednocześnie, tylko z siedmio- lub czternastodniowym opóźnieniem w stosunku do siebie.

Autorzy założyli, że rozkład cenowy (RC) sprzedaży określony równaniem:

$$RC = \ln(\text{cena_doświadczony_użytkownik}) - \ln(\text{cena_nowy_użytkownik})$$

będzie miał rozkład normalny. Hipoteza badawcza głosiła, że średnia tego równania będzie większa od zera. W omówieniu wyników badań autorzy wskazują na możliwe funkcje, jakie może spełniać reputacja sprzedającego. Po pierwsze, reputacja pozwala ocenić ryzyko zawierania transakcji z każdym z potencjalnych sprzedawców, po drugie zaś, ocena tego ryzyka sprawia, że sprzedawcy z wyższą reputacją otrzymują za swój produkt wyższą cenę niż sprzedawcy z reputacją niższą. Otrzymywanie wyższych cen, a więc renty za reputację, skłania sprzedawców do utrzymywania i budowania swojej reputacji. W poniższej tabeli przedstawione są w skrótovej postaci najbardziej znaczące badania ostatnich lat dotyczące tej samej tematyki. Jeszcze raz należy zaznaczyć, że wszystkie te badania dotyczą aukcji eBay, a więc amerykańskiego pierwowzoru polskiego Allegro.

Wnioski, które można sformułować na podstawie dotychczasowych badań, są następujące:

- Reputacja jest istotnym zasobem niematerialnym, który wpływa na uzyskiwane ceny przez sprzedających. Relacja ta nie jest w pełni jednoznaczna.
- Zarówno liczba komentarzy pozytywnych („dodatnia” reputacja), jak i liczba komentarzy negatywnych („ujemna” reputacja) mają wpływ na uzyskiwane ceny lub prawdopodobieństwo sprzedaży produktu.



Tab. Główne badania relacji pomiędzy zaufaniem, kosztami transakcyjnymi i cenami na aukcjach internetowych³⁾

Autorzy, rok badań, źródło	Produkt analizowany	Ogólne wyniki badań
Houser, Wooders – 2000	Procesory Pentium	Im wyższa reputacja sprzedającego, tym wyższa cena produktu. Im niższa reputacja sprzedającego, tym niższa cena produktu. Ogólnie: reputacja w sposób istotny statystycznie i ekonomicznie wpływa na poziom cen.
Resnick – 2001	Odtwarzacze MP3 Rio Britannia Beanie Babies	Poziom reputacji nie ma wpływu na cenę, ale wyższa reputacja zwiększa prawdopodobieństwo sprzedaży produktu.
Lucking-Reiley – 2000	Monety	Nie zaobserwowano żadnego wpływu wysokiej reputacji na cenę. Negatywne komentarze obniżają cenę produktu.
Ba, Pavlou – 2002	Software muzyczny, artykuły elektroniczne	Im wyższa reputacja i niższy poziom negatywnych komentarzy, tym wyższy stopień zaufania do kupującego, a co za tym idzie, wyższa cena. Efekt ten jest tym silniejszy, im wyższa jest cena sprzedawanych towarów.
Kalyanam, McIntyre – 2001	Palm Piloty PDA	Im wyższa reputacja sprzedającego, tym wyższa cena produktu. Im niższa reputacja sprzedającego, tym niższa cena produktu. Liczba negatywnych komentarzy silniej oddziałuje na cenę niż liczba komentarzy pozytywnych.
Dewan, Hsu – 2002	Znaczk	Im wyższa absolutna wartość reputacji (liczba komentarzy pozytywnych – liczba komentarzy negatywnych), tym wyższa cena.
Yin – 2002	Komputery	Im większa liczba pozytywnych komentarzy, tym wyższa cena.
Livingston – 2002	Kije golfowe	Liczba komentarzy pozytywnych wpływa na prawdopodobieństwo sprzedaży.

● Brak wystandaryzowania transakcji w większości badań powoduje częściową niejednoznaczność wyników i ogranicza zarówno ich porównywalność, jak i wiarygodność; różnice w analizowanych transakcjach mogą bowiem wpływać na ostatecznie uzyskiwane wyniki. Dlatego w celu jednoznacznej oceny relacji pomiędzy zaufaniem i kosztami transakcji należy analizować identyczne transakcje.

Wnioski te były punktem wyjścia do sformułowania głównej hipotezy badawczej przedstawionej na początku artykułu, która stanowi *de facto* próbę potwierdzenia wyników dotychczasowych badań w sposób eliminujący ewentualne zakłócenia wnoszone przez różnorodność badanych transakcji. W kategoriach kosztów transakcyjnych hipoteza ta postawiona jest od strony popytowej transakcji i stwierdza, że kupujący dążąc do minimalizacji swoich potencjalnych kosztów transakcyjnych, które w skrajnym przypadku mogą oznaczać, że nie otrzymają kupionego produktu, a w typowym przypadku, że otrzymają produkt uszkodzony lub niezgodny z opisem przedstawionym na aukcji, będą skłonni do płacenia odpowiedniej premii najbardziej godnym zaufania sprzedającym.

Hipoteza 1: Sprzedający z lepszą reputacją, wyrażoną liczbowo, będzie przeciętnie otrzymywał wyższą cenę za swój produkt niż sprzedawca z odpowiednio niższą reputacją.

Celowe wydaje się jednak zbadanie także relatywnej wartości reputacji. Jest to problem, który dotychczasowe badania całkowicie pomijają, koncentrując się na bezwzględnej wartości reputacji. Powstaje bowiem

pytanie, czy jednostkowa wartość jest stała, to znaczy czy kupujący będzie skłonny tyle samo zapłacić za jednostkę reputacji, bez względu na to, jak duża jest różnica w reputacji jednego i drugiego sprzedającego. Ma to istotne znaczenie strategiczne, jeśli wartość reputacji jest bowiem stała lub prawie niezmienna, to każda inwestycja w rozwój reputacji powinna być traktowana jako budowa przewagi konkurencyjnej. Jeśli jednak wartość jednostki reputacji się zmienia w zależności od poziomu reputacji konkurujących graczy (np. dwóch sprzedawców), to ma to istotne implikacje strategiczne, może bowiem oznaczać, że ważniejsza jest różnica w poziomie reputacji konkurentów, a nie sama reputacja *per se*. Z takiego rozumowania wynika druga hipoteza, która zakłada, że wartość reputacji podlega prawu malejącej użyteczności krańcowej.

Hipoteza 2. Im większa różnica poziomu reputacji dwóch konkurujących sprzedających, tym niżej będzie kupujący wyceniał jednostkową wartość nadwyżki reputacji jednego sprzedającego nad drugim.

Tomasz Obłój
Szkola Główna Handlowa

PRZYPISY

- 1) Badania przedstawione w tym artykule zostały zrealizowane pod opieką naukową prof. A. Sulejewicza.
- 2) Nie udało nam się stwierdzić istnienia żadnych badań analizujących związki pomiędzy ceną produktu a reputacją sprzedających na Allegro.
- 3) Podobne zestawienie badań znajduje się w RESNICK *et al.* (2003).

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANISZEWSKA G., Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”, „Przegląd Organizacji” 10/2003.
- [2] BA S., PAVLOU P.A., *Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behavior*, „MIS Quarterly” 26(2002): 243–268.
- [3] DEWAN S., HSU V., *Trust in Electronic Markets: Price Discovery in Generalist Versus Speciality Online Auctions*, 2002, <http://web.gsm.uci.edu/sdewan/Home%20Page/Adverse%20Selection%20in%20Reputations.pdf>.
- [4] EATON D.H., *Valuing Information: Evidence From Guitar Auctions on Ebay*, 2002, <http://www.databases.si.umich.edu/reputations/bib/papers/eatonpaper.pdf>.
- [5] FAMA E. F., *Agency Problem and the Theory of the Firm*, „Journal of Political Economy”, 88, 1980, s. 288–307.
- [6] FOMBRUN C. J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996.
- [7] FOMBRUN C., SHANLEY M., *What's in a Name? Reputational Building and Corporate Strategy*, „Academy of Management Journal”, 33: 233–258, 1990.
- [8] HOUSER D., WOODERS J., *Reputation in Auctions: Theory, and Evidence from eBay*, <http://bpa.arizona.edu/~jwooders/ebay.pdf>; <http://www.cbs.dk/departments/ivs/wp/wp02-07.pdf>.
- [9] KALYANAM K., MCINTYRE S., *Return on Reputation in Online Auction Markets*, 2001, http://business.scu.edu/faculty/research/working_papers/pdf/kalyanam_mccintyre_wp10.pdf.
- [10] KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG W., *Marketing: podręcznik europejski*, Warszawa: PWE, 2002.
- [11] KREPS D.M., *Corporate Culture and the Economic Theory*, [w:] J. ALT, K. SHEPSON (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 1990, s. 90–143.
- [12] LIVINGSTON J., *How Valuable is a Good Reputation? A Sample Selection Model of Internet Auctions*, 2002, <http://www.wam.umd.edu/~kth/reputation1.pdf>.
- [13] LUCKING-REILEY D., BRYAN D., PRASAD N., REEVES D., *Pennies from Ebay: The Determinants of Price in Online Auctions*, <http://www.vanderbilt.edu/econ/reiley/papers/penniesfromebay.pdf>.
- [14] LUCKING-REILEY D., *Auctions on the Internet: What's Being Auctioned and How*, <http://www.vanderbilt.edu/econ/reiley/papers/InternetAuctions.pdf>, 1999.
- [15] OBLÓJ K., *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE, 1998.
- [16] RESNICK P., *Trust Among Strangers in Internet Transactions: Empirical Analysis of eBay's Reputation System*, 2001, <http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/ebayNBER/RZNBEBodegaBay.pdf>.
- [17] RESNICK P., ZECKHAUSER R., SWANSON J., LOCKWOOD K., *The Value of Reputation on eBay: a Controlled Experiment*, 2003, <http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/postcards>.
- [18] SIMON H.A., *Organizations and Markets*, „Journal of Economic Perspectives”, 5(2): 25–44, 1991.
- [19] SIMON H.A., *Rational Decision Making in Business Organizations*, „The American Economic Review”, Vol. 69/4, wrzesień 1979, s. 493–513.
- [20] WILLIAMSON O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa: PWN 1998.
- [21] WILLIAMSON O.E., *Markets and Hierarchies*, New York: Macmillan, 1975.
- [22] WILLIAMSON O.E., *Strategizing, Economizing, and Economic Organization*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, 1991, s. 75–94.
- [23] YIN P.-L., *Information Dispersion and Auction Prices*, 2002, <http://www.stanford.edu/~pyin/infor.pdf>.

George S. Yip

Strategia globalna

Przekład: Krystyna Bolesta-Kukulka

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

W ciągu dziesięciu lat, które upłynęły od momentu napisania pierwszego wydania *Strategii globalnej*, w wielu firmach jeszcze się zastanawiano, czy działalność globalizować, czy pozostawiać na rynku krajowym. Obecnie nikt już nie rozważa tej kwestii, ponieważ czas pokazał, jak bardzo skuteczne może być stosowanie strategii globalnie zintegrowanej, która, z jednej strony, uwzględnia wiele odmiennych wyzwań płynących z różnych rynków, a z drugiej stanowi spójną strategię działania całej firmy.

W nowym wydaniu autor szczegółowo opisał m.in.:

- podstawowe czynniki globalizacji,
- uczestnictwo w rynku globalnym,
- projektowanie globalnych produktów i usług,
- globalną lokalizację działalności,
- tworzenie marketingu globalnego,
- stosowanie globalnych posunięć konkurencyjnych i strategii globalizacji.

Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych w wyższych uczelniach, a także osób chcących pogłębić wiedzę dotyczącą integracji we współczesnej gospodarce światowej.

Granice zmiany kultury organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych

Robert Kamiński

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu szeroko się omawia oddziaływanie kultury organizacyjnej na organizację oraz jej sprawność [18, 19]. Często poruszonym tematem jest również zmiana kultury organizacyjnej w kontekście zmian otoczenia i uwarunkowań stawianych przez strategię przedsiębiorstwa [4, 9, 16, 17, 19].

Niniejsze opracowanie ustosunkowuje się do sposobów zmiany kultury organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych. Po krótkim przedstawieniu problematyki kryzysów organizacyjnych ukazana zostanie konieczność zmiany kulturowej. Na podstawie analizy zaproponowanych w literaturze przedmiotu odmiennych strategii zmiany kultury zasugerowany zostanie zarówno sposób przeprowadzenia zmiany w sytuacji kryzysowej, jak i potencjalne granice dokonywanych przeobrażeń.

Kryzys w organizacji

Jeden z najbardziej znanych modeli wzrostu organizacji zaproponował L.E. Greiner [5]. Badacz ten, uważając, że wszystkie przedsiębiorstwa przechodzą przez przewidywalne etapy wzrostu, przedstawił rozwój przedsiębiorstwa jako występujące na przemian procesy ewolucji i rewolucji, które pojawiają się w miarę jak organizacja staje się coraz starsza i coraz większa. L.E. Greiner używa określenia „ewolucja” opisując te fazy wzrostu organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost, i „rewolucja” w odniesieniu do okresu wstrząsów i zamieszania.

Podobny schemat zmian zaproponowali M.L. Tushman, W.H. Newman i E. Romanelli [20], którzy na podstawie analizy studiów przypadku zrekonstruowali przebieg rozwoju przedsiębiorstw w dłuższym okresie. Stwierdzili, że odnoszące sukces firmy nie tylko potrafią rozwijać się w sposób zrównoważony przez kilka lat (faza konwergencji – *convergence*), ale również są zdolne do przeprowadzania szerokich, wstrząsowych zmian (*upheaval*, *frame-breaking change*) w sytuacjach kryzysowych. Faza konwergencji polega na delikatnej harmonizacji (*fine tuning*). Składają się na nią np. czyszczenie (*refining*) metod i procedur, rozwijanie personelu i jego zaangażowania w realiza-

cję misji firmy. Natomiast faza zmian gwałtownych jest zasadniczo odmienna, ponieważ wywołana jest nagłymi zmianami w przemyśle (*industry discontinuities*), w cyklu życia produktów lub wewnątrz organizacji (np. zmiana właścicieli) i wymaga wstrząsowych zmian. Zmiany te obejmują: przededefiniowanie misji i rdzennych wartości, zmianę alokacji zasobów, zmiany w strukturze organizacyjnej, przegląd norm współpracy i rozwiązywania wewnętrznych konfliktów.

To, że relatywnie długi okres spokojnych, powolnych zmian i rozwoju najlepszych przedsiębiorstw jest przerywany nieciągłymi zmianami całej organizacji, potwierdza również M. Grzesiowski: „Kryzysy są nieuniknione w działaniu przedsiębiorstw i innych organizacji. Każda złożona organizacja spełnia warunki hipotezy ergodycznej, która stwierdza, że jeżeli system funkcjonuje dostatecznie długi czas, to przechodzi przez wszystkie możliwe stany, bez względu na to, jak małe jest prawdopodobieństwo zajścia danego stanu. W tym kontekście dziwny byłby fakt istnienia organizacji unikających sytuacji kryzysowych przez długi czas” [6, s. 203].

Okazuje się jednak, że kryzys jest dla organizacji nie tylko sytuacją – mniej lub bardziej – typową, ale i potrzebną [6]. Uważa się go bowiem za punkt zwrotny, umożliwiający poddanie w wątpliwość dotychczasową wiedzę i doświadczenie oraz wyuczone sposoby działania (słowo kryzys wywodzi się z języka greckiego, gdzie oznaczało ono „odsiew, wybór, rozstrzygnięcie”). Kryzys pozwala więc na wywołanie nierozwiązanych i nawarstwiających się problemów. Według G. Nizarda [12], mimo licznych apeli nawołujących do prowadzenia przekształceń w zakresie struktur i podstaw, ich rezultaty często są niezadowolające. Zmiany są traktowane jako przelotna moda, a występujące wahania nie mają większego wpływu na dawne rozwiązania. Dominują więc zmiany typu I (homeostaza), które zmierzają do przywrócenia stanu poprzedniego, a nie – dużo bardziej potrzebne – zmiany typu II, mające twórczy i nowatorski wpływ na strategię, strukturę oraz sposób zarządzania.

W przypadku zmian typu I dąży się więc do stabilizacji, ładu ustanowionego wokół punktu równowagi i panowania nad fluktuacjami. W przypadku zmian typu II dominuje brak pewności, system stara się wprowadzić innowację, co oznacza gwałtowny zwrot

zarówno w sposobach myślenia, jak i w działaniu. Zmiana typu II jest więc punktem zwrotnym w rozwoju firmy i przekształceniem kultury organizacyjnej.

Zmiana kultury organizacyjnej w kryzysie

Zmiana kultury jest zadaniem trudnym. Według G. Schreyöggga [16] jest to spowodowane m.in. tym, że jądro kultury stanowią wykształcone przez dziesięciolecia założenia podstawowe, za jakimi podąża się zwykle automatycznie, nie zastanawiając się nad nimi. Jedną z funkcji kultury jest ponadto redukcja niepewności. Zmiana kultury staje się więc zagrożeniem, ponieważ odrzuca dotychczasowe, sprawdzone sposoby redukcji niepewności. W okresie zmiany jednostka traci orientację i może nie wiedzieć, jak interpretować zjawiska. Jest to źródło jej niepokoju i przyczyna oporu wobec zmian. Kultura przedsiębiorstwa jest do tego tworem skomplikowanym. Planując interwencję, nigdy nie można być pewnym skutków, które ona przyniesie.

Nie oznacza to jednak, że zmiana kultury jest zadaniem niewykonalnym. Należy zauważyć, że kultura jest tworzona przez ludzi i składa się z norm oraz wzorców ich działania. Jeśli ludzie są w stanie uświadomić sobie, jakie normy i wartości nimi kierują i je zakwestionować lub zmienić, to mimo powyższych trudności kultura może ulec zmianie.

W literaturze przedmiotu proponuje się różne możliwe strategie zmiany kultury organizacyjnej [2, 3, 4]. Można zapytać, która z nich byłaby najbardziej pożądana w sytuacji kryzysu organizacji. Zdaniem M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza [3] w przedsiębiorstwie wyróżnia się dwa rodzaje strategii: strategię podstawową i strategię wtórną. Strategia podstawowa nie jest otwarcie formułowana i jest powiązana z podstawowymi wartościami organizacyjnymi. Strategie wtórne mają charakter ekspresyjny (symboliczny¹⁾) albo instrumentalny (operatywny²⁾) względem strategii podstawowej. Zmiany dokonywane w strategiach wtórnych służyć mają zachowaniu kulturowej tożsamości przedsiębiorstwa i są łatwiejsze niż zmiany dokonywane w obrębie strategii podstawowej. W przypadku zmian typu I (homeostaza) dąży się bowiem do zachowania tożsamości kulturowej (strategii podstawowej). Stosowane praktyki są pochodną założeń i wartości strategii podstawowej, a zmiany behawioralne są zgodne z panującym mitem i mogą być uznane jako zachowawcze uczenie się. Wywołuje to pozorną lub powierzchowną zmianę kulturową.

Dopiero kiedy zmiana strategii wtórnych nie wystarcza, należy zmienić kulturową tożsamość. Według M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza [3] jest to „duże kulturowe przekształcenie”, które wiąże się często ze zmianą kierownictwa przedsiębiorstwa. Może pojawić się tu bowiem problem polegający na sprzeczności między wartościami postulowanymi przez nowe strategie a starymi wartościami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie – stara ideologia musi zostać zastąpiona przez nową. Pojawia się wtedy konieczność

reagowania na krytyczne sytuacje np. za pomocą zatrudniania nowych osób, których sposoby myślenia odpowiadają kulturze organizacyjnej nabytej gdzie indziej.

Uzasadnienie takiego radykalnego sposobu postępowania można znaleźć w charakterystyce strategii zmian kultury opisanych przez P. Bate'a [2]. Z opisanych czterech strategii zmian (agresywnej, partycypacyjnej, politycznej i indoktrynacyjnej) zaleca on rozpoczęcie (każdego) procesu zmian kultury od strategii agresywnej. Polega ona na odważnym ataku na tradycyjne wartości przedsiębiorstwa, zaniepokojeniu zasiedziałości załogi i uświadomieniu jej, że zapanować ma nowy kulturowy porządek. Typową cechą strategii agresywnej jest jej duże tempo (stosowne do niecierpiącej zwłoki sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie) i bezwzględność. Celem jest dokonanie szybkich przemian przez stłumienie lub wyeliminowanie alternatywnych punktów widzenia.

Jednym z najważniejszych środków wykorzystywanych do zmiany kultury w ramach strategii agresywnej należy strach. P. Bate cytuje następujące wypowiedzi kierowników: „Jeśli zostawię ludzi w niepewności, czy jutro będą tu pracować, będą prawdopodobnie dużo bardziej skłonni robić to, co im każę. [...] Jeśli troska o przetrwanie staje się czymś powszechnym, rzeczy najczęściej ruszają z miejsca. Uważam, że strach ma najsilniejszą siłę motywującą” [2, s. 206]. Nie dziwi więc, że do wykorzystywanych taktyk może należeć polowanie na czarownice, zwolnienie lub degradacja: „Oni »awansowali« Johna – z szefa działu personalnego na kierownika działu ochrony. Oni go nie zwolnili, ponieważ chodziło im o to, żeby ludzie go widzieli i mówili: »Zobaczcie, co mu się stało!«” [2, s. 206].

Zaletą strategii agresywnej jest przede wszystkim jej ekspresyjność. Budzi ona dostatecznie dużo emocji, aby poruszyć ludzi i zwrócić ich uwagę na nową ideę. Ma również charakter imperatywu, który hamuje zwyczajne zachowanie i dyskredytuje przeszłość. W kilku jasnych słowach formułuje nową wizję i pociąga za sobą ludzi. Według P. Bate'a jest to jedyny sposób, aby wyzwolić zmianę typu II. Agresywnie wprowadzana zmiana kultury nie jest też łatwa do zatrzymania lub zawrócenia. Pokonuje ona konflikty i opory narzucając pracownikom nowy system wartości i po okresie kryzysu daje im stabilny punkt odniesienia. Kolejnym atutem strategii agresywnej jest zdolność do upowszechnienia nowych, poświadczonych wartości w całej organizacji. Rozmach wprowadzania zmiany kulturowej powoduje, że nie pozostaje ona nie zauważona przez pracowników [2].

Agresywna strategia zmiany kultury organizacyjnej pozwala więc na siłowe przezwyciężenie oporów wobec zmian. Większość ludzi oraz ideologii skłania się bowiem do preferowania wartości konserwatywnych. Bronią się w ten sposób przed zerwaniem więzi oraz wykluczeniem ze środowiska [12]. Opór wobec zmian jest jednak bardzo prawdopodobny w sytuacji, kiedy nie ma czasu na dostosowanie modelu organizacyjnego do kultury organizacyjnej (lub na odwrót). Według C. Sikorskiego [18], jeśli zmiana kultury po-

przedza zmianę rozwiązań organizacyjnych, to opory przed właściwymi zmianami są eliminowane. Problemem jest jednak sytuacja kryzysowa, w której nie ma czasu na zastosowanie rozwiązań typowych dla nurtu rozwoju organizacyjnego [19], gdyż zmiana modelu organizacyjnego następuje tu przed lub równocześnie ze zmianą kultury.

W literaturze przedmiotu strategię zmiany kultury organizacyjnej opiera się m.in. na rozwiązaniach personalnych – podkreślają to K. Łobos i K. Olejczyk [10]. Cytowani autorzy proponują dwie ścieżki postępowania, które mogą być wykorzystane w sytuacjach kryzysowych.

Pierwsza oparta jest na właściwie przeprowadzonej selekcji kandydatów na określone stanowisko. Przyjmowani są więc kandydaci przystający do pewnego nowego, pożądanego wzorca kulturowego. Należy zauważyć, że jeśli nie ma się tu do czynienia z nowo zakładanym przedsiębiorstwem (spółką-córką), to proponowane rozwiązanie musi oznaczać najpierw wykluczenie z organizacji osób nie przystających do nowego profilu kultury [8].

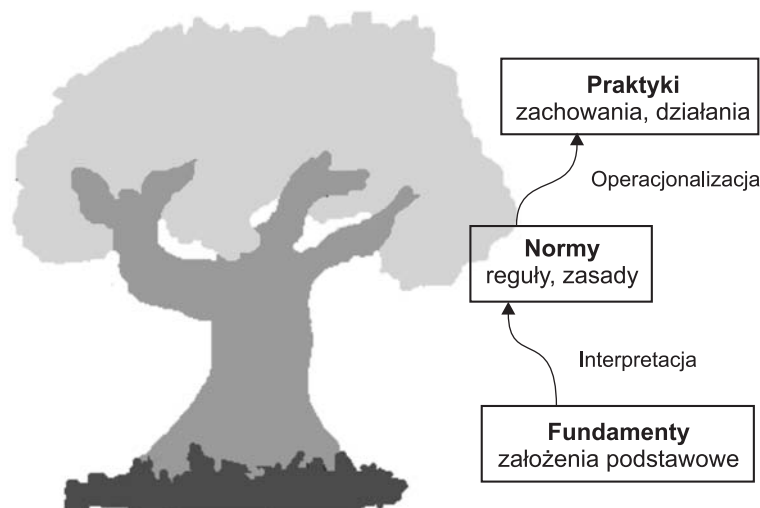
Drugą ścieżką postępowania jest inkubacja kultury przy kluczowych osobach w organizacji. Nawiązuje ona bezpośrednio do rozważań J. Martin, która szczególną rolę tworzenia jednorodnej, silnej kultury organizacyjnej przypisuje liderom i kierownictwu wyższego szczebla [11]. Nie tylko inicjują oni zmiany, ale stają się naturalnym wzorcem postępowania. Nowo zatrudnianych pracowników podporządkowuje się grupie wzorcowej. Inkubacja kultury polega na naturalnym procesie akceptacji norm i wartości. W przeciwnym razie następuje odejście z pracy wskutek konfliktu wartości na linii przełożony – podwładny.

Podsumowując, zmiany kultury organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych muszą mieć charakter dużego kulturowego przekształcenia, być na tyle agresywne, aby przezwyciężyć potencjalny opór oraz wiązać się – często – ze zmianami kadrowymi.

Granice zmiany kultury organizacyjnej w kryzysie

W kontekście powyższych rozważań zapytać można o granice zaprezentowanej zmiany kultury organizacyjnej w odniesieniu zarówno do tożsamości organizacji, jak i zakresu proponowanych zmian kadrowych.

W pierwszym przypadku wskazać należy funkcję kultury organizacyjnej, która – według S.P. Robbinsa [14] – wyznacza m.in. granice organizacji oraz zapewnia członkom organizacji poczucie tożsamości. Według teoretyków, tożsamość systemu (organizacji) jest warunkiem jego istnienia [13]. Łatwo więc zauważyć, że



Rys. Kultura jako drzewo

Źródło: na podstawie [1, s. 80].

radikalne zmiany kultury organizacyjnej mogą być niezmiernie niebezpieczne z punktu widzenia wpływu kultury na tożsamość systemu organizacyjnego. Zachowanie tożsamości staje się więc problemem podczas przezwyciężania kryzysu organizacyjnego.

Czy oznacza to, że w przedsiębiorstwie powinny istnieć nadrzędne i niekwestionowane wartości, które przetrwać miałyby nawet sytuację kryzysową? Okazuje się, że nie trzeba ich długo szukać. Elementem kultury organizacyjnej najmniej podatnym na zmiany są założenia podstawowe w modelu E. Scheina [15]. Zgromadzona jest w nich wiedza dotycząca rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Można podejrzewać, że w sytuacji kryzysowej niektóre jej elementy nie powinny być zmieniane, gdyż stanowią o tożsamości systemu. Oznacza to, że najmniej podatne na zmiany założenia podstawowe kultury nie muszą być przeszkodą w dokonywaniu zmian, ale pełnić mogą ważną funkcję stabilizacyjną. Obrazuje to metafora kultury organizacyjnej jako drzewa (rys.). Podstawą drzewa są korzenie odpowiadające założeniom podstawowym. O ile pień i gałęzie drzewa mogą uginać się na wietrze lub podążać za promieniami słońca, a liście obumierać na jesień i zimą, to samo drzewo trwa tak długo, jak długo mocne i zdrowe są jego korzenie. Oczywiście same korzenie również rozrastają się w poszukiwaniu wody i soli mineralnych, jednak to one decydują, w którym miejscu znajduje się drzewo. W okresie swojego istnienia przedsiębiorstwo może zmieniać wszystko, z wyjątkiem swoich założeń podstawowych. Wartości te stanowią kontekst dla zmiennych metod strategii działania, które mogą ulec zmianie. Są więc jak spoiwo łączące firmę w jedną całość i nie pozwalają na zatarcie granicy między organizacją a otoczeniem (innymi słowy na utratę jej tożsamości).

W kontekście powyższych rozważań zapytać można również o granice zakresu proponowanych zmian kadrowych: czy, jak postulują M. Bratnicki, R. Kryś i J. Stachowicz [3], „duże kulturowe przekształcenie”

wymaga znaczących zmian w kierownictwie przedsiębiorstwa? Czy wymiana kadr powinna dotyczyć wszystkich możliwych szczebli, czy tylko pracowników średniego i niższego szczebla?

Szczególną rolę w zmianie agresywnej odgrywa kierownictwo wyższego szczebla inicjujące cały proces przeobrażeń. Jest to więc grupa pracowników, która pozostaje w organizacji nawet podczas sytuacji kryzysowej i zmian typu II, co jest zgodne z rozważaniami C. Handy'ego [7]. Nakreślając wizję przyszłych przedsiębiorstw, pisze on o organizacji o strukturze koniczynej, która zamiast jednorodnej kadry pracowniczej ma jej trzy rodzaje: elastyczną siłę roboczą, grupę pracowników kontraktowych oraz zasadniczy trzon kadry pracowniczej. Każda z tych grup charakteryzuje się innym stosunkiem do organizacji, odmiennymi warunkami umowy i odmiennymi oczekiwaniami. Grupa pracowników kontraktowych obejmuje bowiem zarówno osoby fizyczne, jak i organizacje, a elastyczna siła robocza to grupa pracowników zatrudnianą do wykonywania pomocniczych zadań. Są to ludzie, którzy wykonują standardowe czynności i których wynagrodzenie nie jest wysokie. Odwrotnie, zasadniczy trzon kadry pracowniczej składa się z wykwalifikowanych specjalistów, techników i kierowników. Są to osoby o kluczowym znaczeniu dla organizacji, ponieważ posiadają całą wiedzę organizacyjną. Od takich osób oczekuje się długiej i wyťažonej pracy, zaangażowania i dyspozycyjności, w zamian oferując wiele przywilejów i coraz to większe uposażenie.

Dodać należy, że podczas zmiany kulturowej w sytuacji kryzysowej zasadniczy trzon kadry pracowniczej musi być nośnikiem niezmiennych nadrzędnych wartości i celu organizacji. Zatrudnianie członków kierownictwa spoza własnego przedsiębiorstwa spowodować może utratę tożsamości organizacji, co z pewnością nie ułatwi wyjścia z sytuacji kryzysowej. Preferowanie rekrutacji wewnętrznej w odniesieniu do zasadniczego trzonu kadry pracowniczej pozwala podczas kryzysu na dojście do władzy jednej z „kultur cieni” [19, s. 487] – istnieją one, ale są ukryte i dotychczas nie dostrzegane. Pochodzą jednak z wnętrza organizacji i w mniejszym lub większym stopniu odzwierciedlają dotychczasowe założenia podstawowe.

Wnioski końcowe

Z powyższych rozważań wynika kilka wniosków dotyczących zmiany kultury organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych:

- zmiana kultury oparta na rozwiązaniach personalnych nie może oznaczać daleko idącej wymiany zasadniczego trzonu kadry pracowniczej,
- zmiana kultury wymaga od zasadniczego trzonu kadry pracowniczej umiejętności wygenerowania nowych założeń podstawowych, norm, standardów i praktyk przy jednoczesnym zachowaniu i docenieniu tych aspektów organizacji, na których opierają się jej fundamenty,
- zmiana kultury organizacyjnej przy zachowaniu tożsamości organizacji może odbyć się przy wykorzystaniu istniejących już, odmiennych, ale uwzględniają-

cych istotę organizacji, „kultur cieni”. Należy jedynie dopuścić je do głosu.

dr inż. Robert Kamiński
Instytut Organizacji i Zarządzania
Politechniki Wrocławskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Ochrona stabilności i spójności wspólnie podzielanych znaczeń.
- ²⁾ Zarządzanie problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAR-YOSEPH B. A., *Culture and Patterns of Management*, [w:] *Best Patterns* (red. G. Bergmann, G. Meurer), Luchterhand Neuwied 2001, s. 77–89.
- [2] BATE P., *Cultural Change*, Gerling Akademie, München 1997.
- [3] BRATNICKI M., KRYŚ R., STACHOWICZ J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1988.
- [4] CZERSKA M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [5] GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, 50, 1972, s. 37–46.
- [6] GRZESIOŃSKI M., *Zarządzanie przez kryzysy*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości* (red. K. Perechuda), PLACET, Warszawa 2000, s. 201–209.
- [7] HANDY C., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- [8] HOPEJ M., KAMIŃSKI R., *Dwa typy zmiany kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, 12/2003, s. 14–16.
- [9] KIESER A., *Von der Morgensprache zum »Gemeinsamen HP-Frühstück«*. Zur Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen – »Organisationskulturen« – in der Zukunft und im modernen Unternehmen, [w:] *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie* (red. E. Dülfer), Poeschel, Stuttgart 1988, s. 207–225.
- [10] ŁOBOS K., OLEJCZYK K., *Zarządzanie przez kulturę*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości* (red. K. Perechuda), PLACET, Warszawa 2000, s. 286–291.
- [11] MARTIN J., *Cultures in Organizations; Three Perspectives*, Oxford University Press, New York 1992.
- [12] NIZARD G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- [13] *Ogólna teoria systemów* (red. Klir G.J.), WNT, Warszawa 1976.
- [14] ROBBINS S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [15] SCHEIN E., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, „Sloan Management Review”, 25, 1984 nr 2, s. 3–16.
- [16] SCHREYÖGG G., *Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?*, [w:] *Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie* (red. E. Dülfer), Poeschel, Stuttgart 1988, s. 155–168.
- [17] SCHREYÖGG G., *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [18] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- [19] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza PWR, Wrocław 2001.
- [20] TUSHMAN M., NEWMAN W.H., ROMANELLI E., *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, „California Management Review”, 29, 1986 nr 1, s. 29–44.

Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego

Anna Lipka

Rozwój teorii strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM – *Strategic Human Resource Management*) wymaga ściślejszego określenia pojęć stosowanych przy formułowaniu i implementacji strategii personalnych (strategii kształtowania potencjału kadrowego). Do takich pojęć należy elastyczność (giętkość) strategiczna, przez którą rozumie się „zdolność do synergii, zwłaszcza w pionowym łańcuchu wartości dodanej, swobodę w zastosowaniu i wykorzystaniu zasobów i kompetencji, zdolność do obniżania barier wyjścia z biznesu, zdolność do uwolnienia (upłynniania) potencjału i wykorzystania rezerw”¹⁾. Natomiast elastyczność strategiczną w zarządzaniu zasobami ludzkimi można zdefiniować jako możliwość swobody podmiotów zarządzających tymi zasobami m.in. w zakresie wyboru sposobów:

- zwiększania bądź zmniejszania wartości kapitału ludzkiego,
- substytucji stosowanych procedur, metod i technik,
- integracji strategii ogólnej z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi i pomiędzy nimi,
- zapewnienia koherencji pomiędzy strategią, strukturą i kulturą organizacyjną.

Przedmiotem dalszych rozważań są relacje między kulturą organizacyjną a elastycznością strategiczną w kształtowaniu potencjału kadrowego. Jest oczywiste, że na tę elastyczność wpływa nie tylko kultura, ale i wszystkie pozostałe czynniki tworzące zewnętrzny i wewnętrzny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi, a więc: globalizacja, konkurencja, technologia, czynniki polityczno-prawne, rynek pracy, czynniki demograficzne, czynniki społeczne i struktura organizacyjna²⁾.

Poświęcenie większej uwagi kulturze organizacyjnej wynika stąd, że nacisk przy formułowaniu i implementacji strategii personalnych kładziony jest zazwyczaj na jego narzędziową stronę (szczególnie na metody analizy strategicznej personelu oraz strategiczną kartę wyników), natomiast kształtowanie występującego przy tym kontekstu kulturowego i jego implikacji traktowane jest jako wymysł teoretyków, lubiących opracowywać mające niewiele wspólnego

z praktyką klasyfikacje. Mamy zatem nierzadko do czynienia z sytuacjami świadczącymi o niezrozumieniu wpływu uwarunkowań kulturowych na realizację rozpatrywanej strategii funkcjonalnej. Powodują one, że menedżerowie personalni nie tylko nie przyczyniają się do powstawania odpowiednich sprzężeń zwrotnych między strategią personalną a kulturą organizacyjną, ale wprost przeciwnie – stosują (mniej lub bardziej świadomie) instrumenty blokujące wzajemne wspieranie się tych elementów. Gwoli prawdy trzeba jednak stwierdzić, że nawet wśród teoretyków toczą się spory o „dokładność tłumaczenia” języka strategii na język kultury organizacyjnej, a ich – na język warsztatu dla HRM. Potrzebna jest zatem identyfikacja relacji między danym rodzajem strategii (personalnej) a typem kultury organizacyjnej.

I tak, strategia wiodącej pozycji kosztowej wykorzystuje mechanizm konkurowania niskimi cenami. Utożsamiać się z nią będą pracownicy rozumiejący, że ich niskie wynagrodzenia stanowią jeden z ważnych elementów zwiększania udziału firmy w segmencie rynkowym, zaspokajającym potrzeby tych odbiorców, dla których cena jest najważniejsza. Ten rodzaj strategii jest kompatybilny z kulturą hierarchii zorientowaną na produkcję wysoce jednorodnych, niezmiennych produktów i usług w sposób maksymalnie efektywny, a także z kulturą rynku stawiającą na wydajność, wyniki i właśnie duży udział w rynku³⁾. Dobre warunki do realizacji strategii *cost leadership* stwarza też kultura trwania (rutyniarzy), w której liczy się perfekcja wykonawcza (a symbole statusu są ważniejsze od korzyści finansowych) oraz kultura roli, doceniająca znaczenie procedur. Także kultury: biurokratyczna, zachowawcza i introwertyczna⁴⁾ wydają się sprzyjać wdrażaniu tego rodzaju strategii.

Innej kultury organizacyjnej wymaga wdrażanie strategii dyferencjacji (różnicowania, wyróżniania) polegającej na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zaspokajanie potrzeb klientów, dla których ważniejsza od ceny jest marka, a co za tym idzie – wysoka jakość, unikatowość, oryginalność. Dobre warunki dla jej skutecznej implementacji może stwarzać

kultura jednostki („swobodnej twórczości”⁵⁾), gdy w centrum stawia ona kreatywność, a ta jest podstawą innowacyjnych działań zorientowanych na wytworzenie niestandardowego produktu lub usługi. Pracownik ma w niej zapewnione odpowiednie warunki rozwoju swych predyspozycji twórczych. Kreatywność jest też wpisana w sprzyjającą niespokojnym, żywiołowym, niepokornym i twórczym pracownikom kulturę innowacyjną, a zatem i ona wspiera realizację strategii dyferencjacji. To samo można stwierdzić w odniesieniu do kultury pragmatycznej⁶⁾ ukierunkowanej na kreatywność w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań oraz do kultury adhokracji⁷⁾ także popierającej poszukiwania nowatorskich rozwiązań i definiującej sukces m.in. poprzez wytworzenie unikatowych wyrobów. Osoby kreatywne cenione są także w kulturze zadań. Dążenie do uruchomienia wysokiego potencjału twórczego, zwiększającego zdolność osiągania celów, charakterystyczne jest również dla kultury pozytywnej (konstruktywnej). Przykładem natomiast kultury organizacyjnej ograniczającej kreatywność, a tym samym nie stanowiącej dobrego gruntu do wdrażania strategii dyferencjacji jest kultura negatywna (biuropatologia)⁸⁾.

Aby określić typ kultury organizacyjnej odpowiadający kolejnemu rodzajowi strategii, a mianowicie strategii wzrostu, trzeba przyrzeć się drogom, które mogą być przez firmę wybierane do jego osiągnięcia. Jeśli jest to ekspansja pozioma (polegająca na mistrzowskim opanowaniu wyspecjalizowanych umiejętności w warunkach koncentracji na jednym wybranym rodzaju produktu lub usługi), to adekwatne będą te kultury, które są charakterystyczne również dla strategii kosztowej. W przypadku ekspansji poziomej, jak i ekspansji pionowej (droga zróżnicowania struktury działalności przez nią oznacza poszerzenie biznesu o działalności powiązane w procesie technologicznym) oraz dywersyfikacji (wprowadzenia produktów i usług odmiennych od dotychczasowych i/lub poszerzenie przestrzennego obszaru funkcjonowania⁹⁾) sprawdzać się będą kultury:

- twarda (indywidualistów), która preferuje przebojowość, sukces, tempo działania,
- ekstrawertyczna, ze względu na takie jej cechy, jak: otwartość na otoczenie, gotowość do ryzyka, do zmian, skupienie się na działalności tworzącej wartość dodaną, na kompetencjach źródłowych (choć nie tylko – w przypadku tzw. dywersyfikacji niepokrewnej),
- innowacyjna, z jej orientacją na przyszłość, otwartością na zmiany, gotowością do podejmowania ryzyka, dynamizmem, zmiennością i nastawieniem na osiągnięcia,
- pragmatyczna, w którą wpisana jest skłonność do ryzyka,
- wysokiej tolerancji niepewności, z uwagi na jej następujące cechy: otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia, prawo do ryzyka, postrzeganie zmian w otoczeniu jako szans, stosowanie jako kryterium oceny organizacji i uczestników – efektywności działania,

- rynku, ukierunkowującej organizację silniej na kształtowanie swej pozycji w otoczeniu niż na sprawy wewnętrzne.

O pozostawaniu w harmonii kolejnego rodzaju strategii – strategii stabilizacji z kulturą hierarchii świadczyć może taka jej cecha, jak istnienie czytelnych linii podziału na centra decyzyjne. Strategia ta może znajdować wsparcie w kulturze klanu¹⁰⁾, w której wartościami są m.in.: duże poczucie wspólnoty, poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników, dążenie do konsensusu, stwarzanie warunków do partycypacji, rozpatrywanie sukcesu w kategoriach dobrej atmosfery wewnątrz organizacji. Strategia stabilizacji wydaje się również dobrze konweniować z kulturą „spokojnego działania”¹¹⁾ (zrównoważoną), z jej następującymi cechami: podejmowanie racjonalnych decyzji, narady przedstawicieli różnych szczebli hierarchicznych, uwzględnianie zagrożeń. Poczucie bezpieczeństwa, a zatem istotny aspekt rozpatrywanej strategii eksponowany jest także jako preferowana wartość w kulturze roli. Stabilizacja oznacza unikanie ryzyka, co stanowi element charakterystyki kultury biurokratycznej. Ze strategią stabilizacji „komponują się” także dobrze wszystkie bez mała cechy kultury zachowawczej, tj.:

- orientacja na przeszłość,
- postrzeganie zmian jako zagrożenia,
- dążenie do niezmienności,
- dbałość o zaspokojenie pracownikom przede wszystkim ich potrzeby bezpieczeństwa.

To samo można powiedzieć o kulturze introwertycznej, mając w szczególności na względzie następujące fragmenty jej opisu:

- koncentracja na własnych zasobach, dążenie do perfekcjonizmu,
- izolacja,
- dążenie do samowystarczalności,
- niechęć wobec ryzyka,
- czerpanie wzorców kulturowych z wnętrza organizacji,
- zażyłość wśród starych pracowników, niechęć do nowych.

Można przyjąć, że te same typy kultury organizacyjnej, które są zgodne ze strategią stabilizacji, będą pozostawać w harmonii ze strategiami relacyjnymi (championa, niezależności, awanturniczą, usynowienia, podopiecznego, filantropa, inżynierską, samobójcy¹²⁾), opierającymi się na wykorzystywaniu „uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swego otoczenia” i bazującymi na stwarzaniu „swoistej niszy bezpieczeństwa”.

Odpowiednikiem strategii obronnej, stosowanej w warunkach kryzysu, może być kultura paranoidalna. Cechuje się ona z jednej strony brakiem zaufania, a nawet lękiem (co jest zrozumiałe w warunkach zmniejszania zatrudnienia odpowiednio do skali redukcji działalności produkcyjnej czy usługowej), a z drugiej – ambicjami (pozwalającymi walczyć w niełatwej sytuacji).



Tab. Rodzaje strategii a odpowiadające im typy kultur organizacyjnych

Rodzaj strategii*	Adekwatny typ kultury organizacyjnej
Strategia kosztowa	<ul style="list-style-type: none"> ● hierarchii, ● rynku, ● trwania (rutyniarzy), ● roli, ● biurokratyczna, ● zachowawcza, ● introwertyczna
Strategia dyferencjacji	<ul style="list-style-type: none"> ● jednostki („swobodnej twórczości”), ● innowacyjna, ● pragmatyczna, ● adhokracji, ● zadań, ● pozytywna (konstruktywna)
Strategia wzrostu	<ul style="list-style-type: none"> ● tak jak przy strategii kosztowej – w przypadku ekspansji poziomej; niezależnie od kierunków ekspansji: ● twarda (indywidualistów), ● ekstrawertyczna, ● innowacyjna, ● pragmatyczna, ● wysokiej tolerancji niepewności, ● rynku
Strategia stabilizacji	<ul style="list-style-type: none"> ● hierarchii, ● klanu, ● „spokojnego działania” (zrównoważona), ● roli, ● biurokratyczna, ● zachowawcza, ● introwertyczna
Strategia obronna	● paranoidalna
Strategie relacyjne	● jak dla strategii stabilizacji
Strategia redundancji (nadmiaru)	● niskiej tolerancji niepewności
Strategia adaptacji (hierarchizacji)	<ul style="list-style-type: none"> ● wysokiej tolerancji niepewności, ● adhokracji
Strategia agresywna	<ul style="list-style-type: none"> ● twarda (indywidualistów), ● rynku, ● męska, ● ekstrawertyczna
Strategia defensywna	● zachowawcza
Strategia <i>prospecter</i>	● jak strategia wzrostu
Strategia typu <i>analyser</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● biurokratyczna, ● zachowawcza, ● introwertyczna
Strategia <i>defender</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● klanu, ● trwania (rutyniarzy)
Strategia typu <i>reactor</i>	● wysokiej tolerancji niepewności
Strategia r	● jak dla strategii wzrostu
Strategia K	<ul style="list-style-type: none"> ● biurokratyczna, ● roli, ● hierarchii, ● trwania (rutyniarzy)
Strategia połączeń	● jak dla strategii stabilizacji lub kultura innowacyjna
Strategia geocentryczna	<ul style="list-style-type: none"> ● ekstrawertyczna, ● innowacyjna ● wysokiej tolerancji niepewności, ● egalitarna
Strategia etnocentryczna	<ul style="list-style-type: none"> ● introwertyczna, ● klanu

* W tabeli podano nazwy rodzajów strategii na poziomie firmy. W literaturze przedmiotu stosowane są określenia rodzajów strategii kształtowania potencjału kadrowego, które są po części z nimi identyczne (np. strategia defensywna), a po części różne (np. odpowiednikiem nazwy strategii obronnej na poziomie strategii personalnej jest „strategia zorientowana na wyjście”).

Źródło: własne przyporządkowanie oparte na charakterystykach rodzajów strategii i typów kultury organizacyjnej prezentowane w literaturze przedmiotu (m.in. w: *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, praca zbiorowa pod red. R. KRUPSKIEGO, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998; K.S. CAMERON, R.E. QUINN, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; M. CZERSKA, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003).

W odniesieniu do rodzajów strategii utrzymywania równowagi z otoczeniem¹³⁾ konkluzje mogą być natomiast następujące:

- strategia redundancji (nadmiaru) współgra z kulturą niskiej tolerancji niepewności, zaś
- strategia adaptacji (hierarchizacji) – z kulturą wysokiej tolerancji niepewności, kulturą adhocracji (z wpisanymi w nią takimi wartościami, jak: zdolność do przystosowania się, elastyczność w warunkach niepewności i nadmiaru informacji).

Z kolei odpowiednikami strategii agresywnej mogą być następujące typy kultur:

- kultura twarda (indywidualistów),
- kultura rynku (ukierunkowana na wygrywanie z nieprzyjawnym otoczeniem),
- kultura męska (z wpisaną w nią cechą pewności siebie),
- kultura ekstrawertyczna (mająca w swych założeniach m.in. skupianie się na kompetencjach kluczowych, co umożliwia koncentrację zasobów na konkurencyjnych produktach i/lub usługach), natomiast strategii defensywnej – kultura zachowawcza.

Pośród tzw. strategii behawioralnych¹⁴⁾, strategia *prospector*, charakteryzująca się ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości rynkowych, wymaga podobnych uwarunkowań kulturowych, jak strategia wzrostu. Z kolei dla strategii typu *analyser*, charakteryzującej się ostrożnym podejściem do wypróbowywania nowości rynkowych i koncentracją na obserwacji otoczenia zewnętrznego, korzystny jest kontekst kulturowy stwarzany przez typy kultur, w których wartością jest unikanie ryzyka (kultura biurokratyczna, zachowawcza, introwertyczna). Wdrażaniu strategii *defender*, koncentrującej się „na wąskiej domenie czy inaczej – układzie produkt – rynek i agresywnej obronie własnej pozycji na obsługiwanym rynku oraz w zakresie własnej oferty”¹⁵⁾, sprzyjać mogą: kultura klanu i kultura trwania (rutyniarzy). Właściwą przestrzeń mentalno-emocjonalną dla strategii typu *reactor*, zorientowanej na wychwytywanie pojawiających się w otoczeniu okazji, stwarzać może kultura wysokiej tolerancji niepewności. Strategia r, związana z dynamiczną ekspansją na nowe rynki, wymaga takiego kontekstu kulturowego, jak strategię wzrostu. Jeśli natomiast chodzi o strategię K, którą charakteryzuje stabilność, efektywność oraz ponoszenie wysokich nakładów inwestycyjnych, to będą jej odpowiadać typy kultur kładące nacisk na procedury zapewniające odpowiednie zarządzanie czasem (jak kultura biurokratyczna czy kultura roli).

Gdyby potraktować strategię połączeń jako strategię relacyjne, to odpowiadać im będą typy kultur wspierające również strategię stabilizacji. Niekiedy traktuje się je jednak jako rodzaj strategii innowacji. Wtedy odpowiednika należy szukać w typie kultury określonej tym samym przymiotnikiem.

Strategia geocentryczna może być realizowana w warunkach kultury:

- ekstrawertycznej,

- innowacyjnej,
 - wysokiej tolerancji niepewności,
- pozostając jednak najsilniej związaną z kulturą egalitarną.

Strategia etnocentryczna wymaga natomiast kultury introwertycznej, a wręcz kultury klanu.

Tabelaryczne, syntetyzujące zestawienie treści powyższych rozważań podsumować można następująco: istnieją typy kultur organizacyjnych wspierające i hamujące skuteczną realizację strategii ogólnej i strategii personalnej. Jednak poszczególnym rodzajom strategii można zazwyczaj przyporządkować nie jedną, lecz kilka kompatybilnych z nimi typów kultury, choć stopień tejże kompatybilności jest zróżnicowany. Zarazem różne typy kultury organizacyjnej dają się odwzorowywać w różne rodzaje strategii. Zinterpretować to można jako potencjalnie wysoką elastyczność strategiczną w kształtowaniu potencjału kadrowego.

prof. dr hab. Anna Lipka

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PRZYPISY

- 1) E. URBANOWSKA-SOJKIN, P. BANASZYK, H. WITCZAK, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 63.
- 2) Czynniki tworzące kontekst zarządzania zasobami ludzkimi za: *Zarządzanie kadrami*, red.: T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 20–55.
- 3) Zob. opisy kultury hierarchii i kultury rynku [w:] K.S. CAMERON, R.E. QUINN, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41–44.
- 4) Zob. opisy kultur: trwania, roli, biurokratycznej, introwertycznej i zachowawczej [w:] M. CZERSKA, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 28 i 30.
- 5) Zob. opis kultury jednostki [w:] K. BOLESTA-KUKUŁKA, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 149.
- 6) Zob. opisy kultury innowacyjnej i pragmatycznej [w:] M. CZERSKA, *Zmiana kulturowa...*, op.cit., s. 30–31.
- 7) Zob. opis kultury adhocracji [w:] K.S. CAMERON, R.E. QUINN, *Kultura organizacyjna...*, op.cit., s. 47–49.
- 8) Zob. opisy kultur: zadań, pozytywnej i negatywnej [w:] M. CZERSKA, *Zmiana kulturowa...*, op.cit., s. 28 i 30.
- 9) Opisy strategii wzrostu za: Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 210–226.
- 10) Zob. opis kultury klanu [w:] K.S. CAMERON, R.E. QUINN, *Kultura organizacyjna...*, op.cit., s. 44–46.
- 11) Zob. opis kultury „spokojnego działania” [w:] M. CZERSKA, *Zmiana kulturowa...*, op.cit., s. 27.
- 12) Zob. opisy strategii relacyjnych [w:] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 263–266.
- 13) Zob. opisy strategii utrzymywania równowagi z otoczeniem [w:] *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, praca zbiorowa pod red. R. KRUPSKIEGO, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, s. 40.
- 14) Zob. opisy strategii behawioralnych: *Ibid.*, s. 51–55.
- 15) *Ibid.*, s. 53.

Zróżnicowanie wynagrodzeń w Polsce na tle europejskim

Julian Daszkowski

Główne wydawnictwa statystyczne poszczególnych państw prawie nigdy nie zawierają informacji o zróżnicowaniu rozkładów wynagrodzeń, lecz niemal wyłącznie o zróżnicowaniu przeciętnych brutto w takich rozkładach. Jeżeli dane o rozkładach są publikowane lub udostępniane w internecie, to traktuje się je jako opracowania uzupełniające, pozbawione dokładniejszych opisów metodologicznych, lub komentowane w macierzystym języku i z tego powodu niezrozumiałe dla odbiorcy z innego kraju. W większości przypadków trzeba wtedy polegać na angielskojęzycznych artykułach, referujących wyniki dla danego kraju z punktu widzenia wybranych do analizy teorii, i bardziej skupionych na nierównościach łącznych dochodów niż na zróżnicowaniu wynagrodzeń jako jednego ze składników tych dochodów.

Wydawnictwa międzynarodowych organizacji¹⁾, stawiających sobie za ważny cel gromadzenie i udostępnianie danych o płacach, także koncentrują się na przeciętnych brutto i to wyrażonych w walutach krajowych. Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Organization) w swoim wielkim i bogatszym od innych informacyjnym systemie wydawniczym o rynku pracy²⁾ również podaje tylko przeciętne brutto, choć w licznych przekrojach (klasyfikacji branż, zawodów), już przeanalizowane w literaturze polskiej według najaktualniejszych danych³⁾. Aktualność jest przy tym słabą stroną wielu zbiorczych opracowań, bo na przykład artykuł⁴⁾ opublikowany w roku 2001 jako najpóźniejsze analizuje dane z roku 1992. Dlatego zapewne wiele publikacji o zróżnicowaniu specjalnie sygnalizuje swoją aktualność⁵⁾.

Ponawiane stale próby międzynarodowego uzgodnienia zasad statystyki płac⁶⁾ przynoszą ograniczone rezultaty. W niektórych państwach statystyka zamiast danych o rzeczywistych zarobkach obejmuje tylko stawki wynagrodzeń określonych formalnymi umowami zbiorowymi lub aktami prawnymi. W statystykach innych państw punktem wyjścia są zapisy na listach płac lub deklaracje zatrudnionych. We wszystkich przypadkach przeciętne mogą być odnoszone bądź do godziny, bądź tygodnia, wybranego miesiąca lub całego roku, i poza wskazaniem takich faktów dane liczbowe nie są już korygowane. Nie zawsze udaje się wtedy ustalić, jaki kurs walutowy odpowiada danemu okresowi, wskutek czego w porównaniach międzynarodowych trzeba przyjmować przeciętny kurs roczny z nadzieją, że nie zniekształca on zasadniczych relacji. Z kolei dla przeliczeń według parytetu siły nabywczej walut, kurs jest na ogół wyznaczany tylko jako przeciętny dla całego roku.

Dogodnym sposobem opisywania rozkładów wynagrodzeń jest wyznaczanie ich miar pozycyjnych. Należą do nich decyle, dzielące wszystkich zatrudnionych na 10 równych grup w taki sposób, że wartość pierwszego decyla wskazuje wynagrodzenie, poniżej którego zarabia 10% zatrudnionych (więc 90% pracowników zarabia więcej), wartość drugiego decyla to wynagrodzenie większe od płac 20% zatrudnionych i mniejsze od płac 80% z nich, i tak dalej poprzez wartość piątego decyla, zwanego medianą (50% wynagrodzeń jest niższych od mediany, 50% jest wyższych) do 9 decyla (90% wynagrodzeń jest niższych, 10% wyższych).

Porównania międzynarodowe są dość trudne także z powodów językowych i terminologicznych. Źródłowe sformułowanie „earnings of 90th percentile divided by those of the 50th”⁷⁾ przetłumaczono nieprawidłowo na „zarobki najwyższych 10% podzielone przez zarobki środkowych 10%”⁸⁾, chociaż dokładne tłumaczenie oznacza zupełnie coś innego: „zarobki dziewięćdziesiątego centyla podzielone przez zarobki 50 centyla”. Dla osób nie oswojonych z terminologią statystyczną można to omówić jako na przykład „wynagrodzenie, powyżej którego zarabia tylko 10% zatrudnionych, do wynagrodzenia, powyżej (lub poniżej) którego zarabia 50% pracowników”.

Relacje opisane krytykowanym sformułowaniem w polskiej wersji publikacji OECD mogą bowiem również oznaczać albo stosunek przeciętnego wynagrodzenia w dziesiątej grupie decylowej do przeciętnego wynagrodzenia w piątej grupie decylowej, albo równoważnie przy tym sposobie obliczania, stosunek sumy zarobków w dziesiątej grupie decylowej do sumy zarobków w piątej grupie decylowej. Stosunki tego typu, choć dla innych grup, znajdują się w publikacjach GUS⁹⁾. Liczby przytaczane w polskiej wersji opracowania OECD wskazują zresztą, że i w tym, i w kilku podobnie zniekształconych zdaniach chodzi o granice grup decylowych, nie zaś o zarobki w ich obrębie.

W ramach wszystkich powyższych ograniczeń i zastrzeżeń, formułowanych bardzo mocno w literaturze¹⁰⁾, wykorzystano dalej zbiorcze opracowanie OECD¹¹⁾ z aktualniejszymi danymi niż w najczęściej cytowanym artykule o międzynarodowych porównaniach zróżnicowania dochodów i wynagrodzeń¹²⁾. Wykorzystywane dane nie są jednak ani kompletne, ani całkowicie aktualne. Dla Polski kończą się na roku 1998, chociaż na długo przed publikacją dostępne były dane za rok 1999. Wcześniejsze dane liczbowe dla Polski odpowiadają danym z wrześniowych i październikowych badań zróżnicowania wynagrodzeń, a więc

zdecydowano na dołączenie do zbioru późniejszych wyników z października 1999 i 2001 roku.

Na wykresach 1 i 2 zamieszczono rozpiętości wynagrodzeń w krajach, dla których dostępne były dane za rok 1998 i 1999. Wartości liczbowe otrzymano mnożąc przez 4 miary pozycyjne dla Wielkiej Brytanii (dane tygodniowe) i dzieląc przez 12 miary pozycyjne dla Szwajcarii, Finlandii, Francji, Holandii i Szwecji (dane roczne). W niektórych publikacjach podawano wprawdzie dane dla nie uwzględnionych krajów za te dwa lata, ale były to informacje o zróżnicowaniu dochodów, a nie zróżnicowaniu wynagrodzeń.

Pionowe kreski na paskach odpowiadających danemu państwu wskazują na wartość dostępnych decyli (dla Węgier i Francji znane są tylko wartości pierwszego, piątego i dziewiątego decyla, a więc odpowiednie paski nie zawierają kresek oznaczających inne decyle). Konstrukcja wykresów jest analogiczna do publikowanych wcześniej wykresów zróżnicowania wynagrodzeń w Polsce¹³⁾. W obydwu wykresach kraje uporządkowano według zmniejszającej się wartości dziewiątego decyla wynagrodzeń, przeliczanych najpierw według przeciętnego rynkowego kursu wymiany walut (wykres 1), a następnie według parytetu siły nabywczej walut (wykres 2). Przeliczniki pochodzą z tego samego opracowania OECD.

Przeliczanie miar wynagrodzeń według rynkowych kursów walut bardzo wyraźnie zniekształca siłę nabywczą płac, przeszacowując wartość wynagrodzeń w krajach wysoko rozwiniętych i nie doszacowując wartości wynagrodzeń w krajach rozwijających się oraz

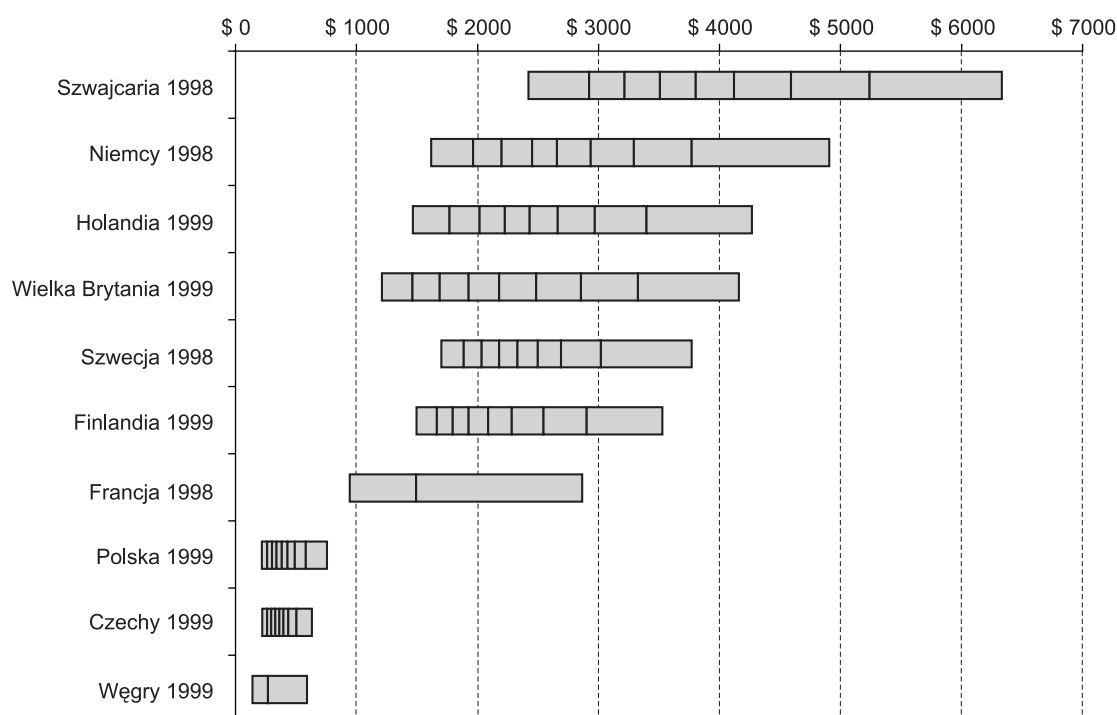
przechodzących transformacje systemowe. Na podstawie bezpośrednich danych źródłowych wykazano to także w wielu przekrojach dla Niemiec porównywalnych z Polską¹⁴⁾.

Względne rozpiętości wynagrodzeń przedstawia wykres 3. Miary decylowe dla każdego kraju wyrażono na nim jako procenty odpowiedniej mediany. W wykresie tego typu znikają problemy przeliczeń walutowych, ale znikają też wszystkie informacje o poziomie siły nabywczej wynagrodzeń. Jednak obraz względnych rozpiętości staje się wyraźniejszy.

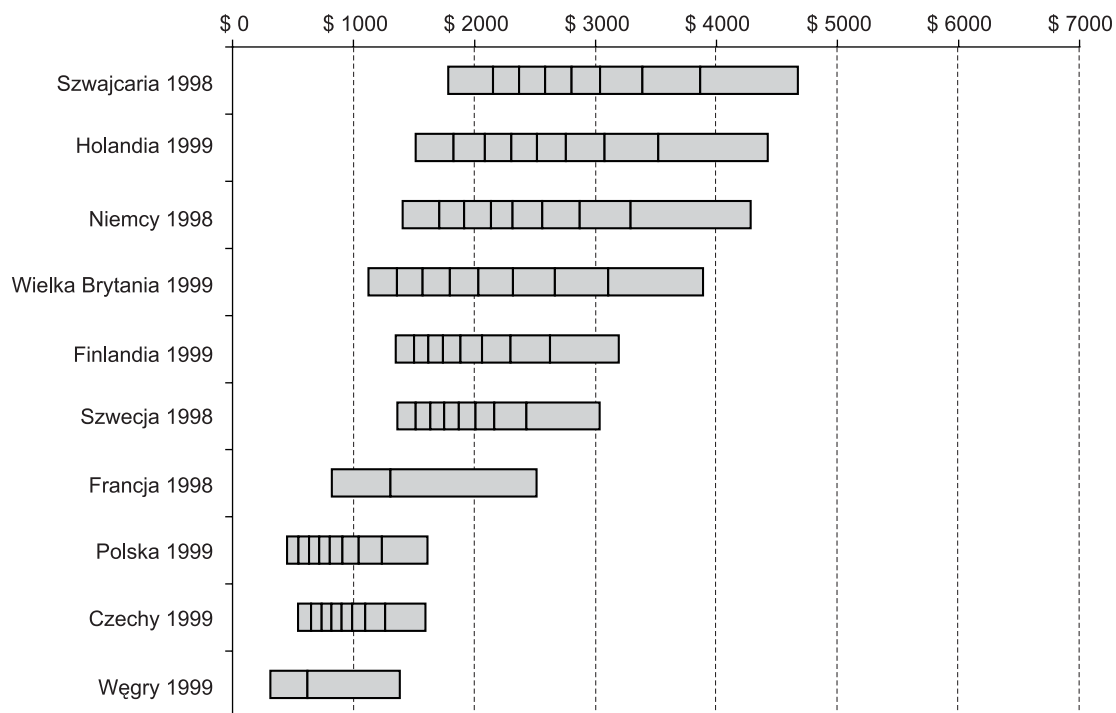
Aby choć w jakiejś części wykorzystać większość danych o zróżnicowaniu wynagrodzeń w krajach europejskich od 1992 roku, przedstawiono je jako bezwzględne i względne zmiany współczynnika zróżnicowania decylowego D9/D1 od najwcześniejszej do najpóźniejszej wartości. Tę ostatnią właściwość wykresów 4 i 5 trzeba bardzo mocno podkreślić, bo przy tym sposobie prezentacji zacierają się wartości wewnątrz okresów.

Na tle europejskim wynagrodzenia w Polsce mają większą siłę nabywczą niż wynika to z przeliczania wynagrodzeń według rynkowego kursu wymiany (wykresy 1 i 2), ale zdecydowanie niższą od siły nabywczej wynagrodzeń w krajach rozwiniętych, i porównywalną z siłą nabywczą wynagrodzeń w Czechach i na Węgrzech. Przykładanie wagi do niewielkich bezwzględnych różnic między Polską i tymi dwoma krajami nie wydaje się właściwe wobec wszystkich wymienionych wcześniej źródeł niepewności i przybliżeń.

Wykres 1. Decylowe rozpiętości miesięcznych wynagrodzeń nominalnych brutto w niektórych krajach europejskich przeliczone na dolary według kursu wymiany

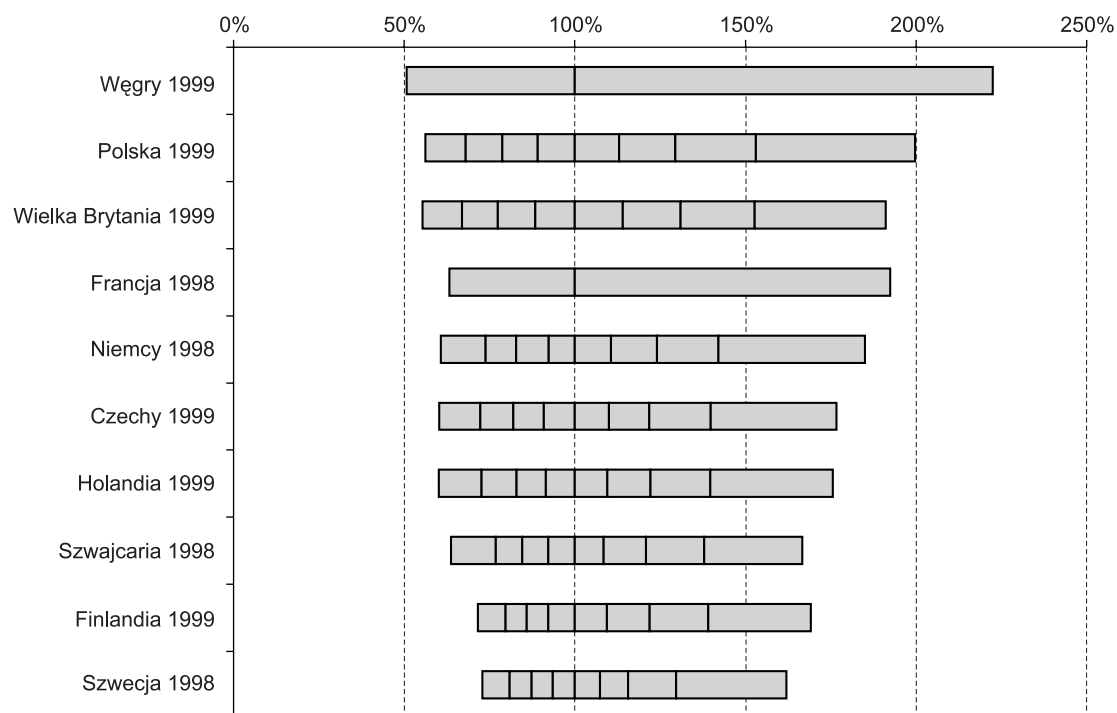


Wykres 2. Decylowe rozpiętości miesięcznych wynagrodzeń nominalnych brutto w niektórych krajach europejskich przeliczone na dolary według parytetu siły nabywczej



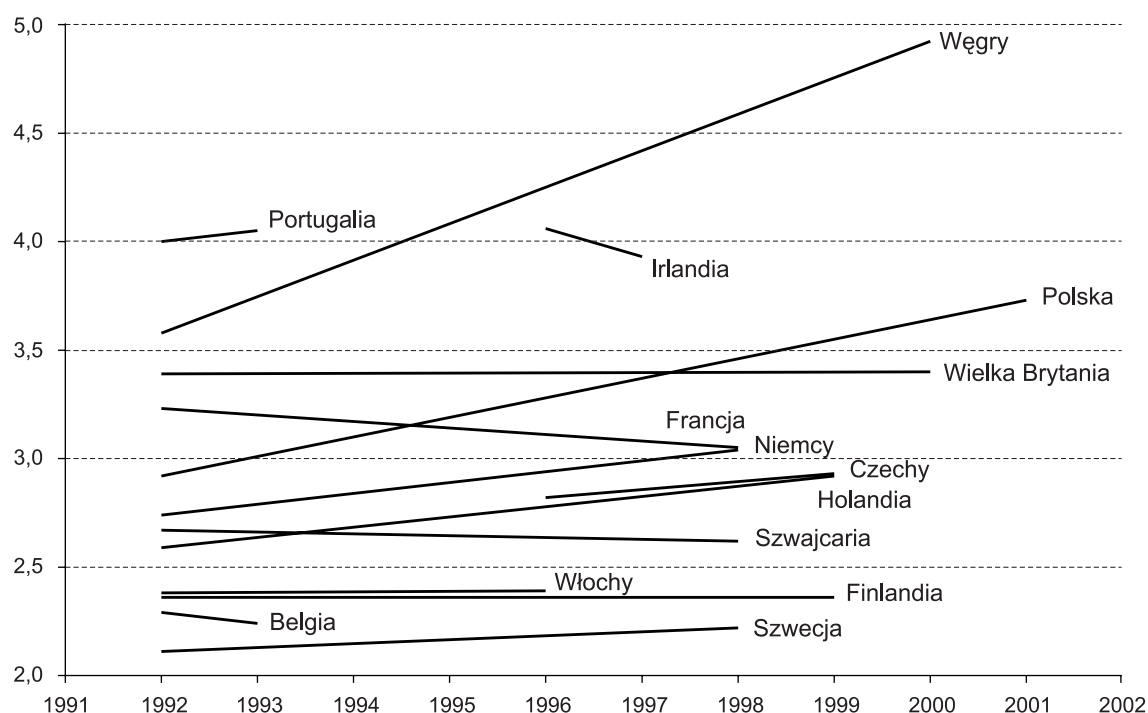
Źródło: opracowanie na podstawie *OECD Labour Market Statistics*, 2001 CD-ROM edition.

Wykres 3. Decylowe rozpiętości miesięcznych wynagrodzeń nominalnych brutto w niektórych krajach europejskich w procentach mediany



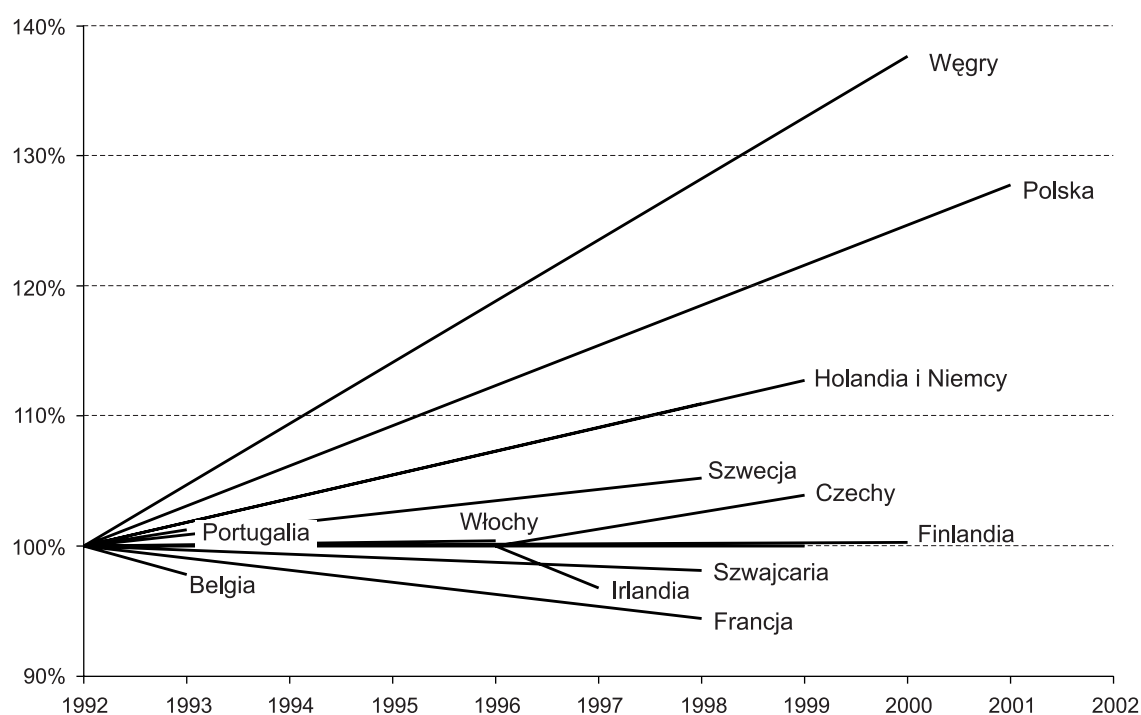
Źródło: opracowanie na podstawie *OECD Labour Market Statistics*, 2001 CD-ROM edition.

Wykres 4. Relacja najwcześniejszych i najpóźniejszych dostępnych wskaźników zróżnicowania decylogowego wynagrodzeń nominalnych brutto (D9/D1) w niektórych krajach europejskich z lat 1992–2001



Źródło: opracowanie na podstawie *OECD Labour Market Statistics*, 2001 CD-ROM edition.

Wykres 5. Procentowe stosunki najpóźniejszych do najwcześniejszych dostępnych wskaźników zróżnicowania decylogowego wynagrodzeń nominalnych brutto (D9/D1) w niektórych krajach europejskich z lat 1992–2001



Źródło: opracowanie na podstawie *OECD Labour Market Statistics*, 2001 CD-ROM edition.



Bardziej wiarygodne mogą być wskaźniki względne, gdyż do obliczenia wymagają mniej założeń, choć oczywiście są też obciążone wszystkimi błędami próby i uogólniania. Takie względne zróżnicowanie wynagrodzeń mierzone stosunkiem dziewiątego do pierwszego decyla płac należy w Polsce do najwyższych spośród krajów europejskich objętych statystyką OECD (wykresy nr 3 i 4). Zróżnicowanie to charakteryzuje się także dynamiką ustępującą tylko dynamice węgierskiej (wykres 5).

Przekroczenie przez polskie wynagrodzenia niższego początkowo zróżnicowania płac we Francji jest również udokumentowane na podstawie francuskich danych źródłowych¹⁵. Uproszczone wykresy zdumiewająco dobrze oddają trendy z danymi za więcej niż pięć lat, ponieważ współczynniki zróżnicowania decylogowego płac w rozwiniętych krajach europejskich zachowują większą stabilność i mniejszą dynamikę niż w krajach podlegających transformacji.

Julian Daszkowski

PRZYPISY

- ¹ Np. *Statistical Yearbook*, Forty Fifth Issue, United Nations 2001 New York; *Eurostat Yearbook. Data 1990–2000*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2002.
- ² *Yearbook of Labour Statistics + Bulletin of Labour Statistics + Supplement of the Bulletin of Labour Statistics + Special Supplement to the Bulletin of Labour Statistics – Wages and Hours of Work and on Food Prices*, October Inquiry Results, International Labour Office, Geneva, internetowy adres bazy informacyjnej <http://laborsta.ilo.org>.
- ³ Z. JACUKOWICZ, *Album wynagrodzeń w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*, IPiSS, Warszawa, 2002.
- ⁴ B. FREEMAN, R.H. OOSTENDORP, *The Occupational Wages Around the World Data File*, NBER Working Paper no. 8058, „International Labour Review” 2001 vol. 140, no. 4 s. 379–401.
- ⁵ S.B. RODRÍGUEZ, J. DÍAZ-GIMÉNEZ, V. QUADRINI, J-V. RÍOS-RULL, *Updated Facts on the U.S. Distributions of Earnings, Income, and Wealth*, „Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review”, Summer 2002, vol. 26, no. 3, str. 2–35; B. GOESLING, *Changing Income Inequalities Within and Between Nations: New Evidence*, „American Sociological Review” 2001, vol. 66, s. 745–761; T.M. SMEEDING, *Changing Income Inequality in OECD Countries: Updated Results from the Luxembourg Income Study (LIS)*, „Luxembourg Income Study Working Paper” no. 252, March 2000; M. MORRIS, B. WESTERN, *Inequality in Earnings at the Close of the Twentieth Century*, „Annual Review of Sociology” 1999, vol. 25, s. 623–657.
- ⁶ *Measurement of Income from Employment ICLS/16/1998/II Report II*, Sixteenth International Conference of Labour Statisticians, Geneva, 6–15 October 1998.
- ⁷ „OECD Economic Surveys Poland”, vol. 2002/12 July, s. 143.
- ⁸ *Przeglądy Gospodarcze OECD. Polska. Gospodarka*, Tom 2002/12 lipiec, s. 154.
- ⁹ Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 1999, wykresy na s. 158; ... w październiku 2001, wykresy na str. 232, w obu przypadkach seria *Informacje i Opracowania Statystyczne GUS*.
- ¹⁰ T. ATKINSON, A. BRANDOLINI, T.M. SMEEDING, *Producing Time Series Data for Income Distribution: Sources, Methods and Techniques*, Luxembourg Income Study Working Paper no. 295, January 2002; A.B. ATKINSON, A. BRANDOLINI, *Promise and Pitfalls in the Use of „Secondary” Data-sets: Income Inequality in OECD Countries as a Case Study*, „Journal of Economic Literature” 2001 vol. 39 nr 3 s. 771–799.
- ¹¹ *OECD Labour Market Statistics 2001*, CD-ROM edition, Główna Biblioteka Pracy i Zabezpieczenia Społecznego.
- ¹² P. GOTTSCHALK, T.M. SMEEDING, *Cross-national Comparison of Earnings and Income Inequality*, „Journal of Economic Literature” 1997 vol. 35 June, s. 633–687.
- ¹³ J. DASZKOWSKI, *Obrazy wynagrodzeń i kosztów pracy w latach 1992–1999 w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002.
- ¹⁴ S. KOWALSKI, *Porównanie rozkładów wynagrodzeń między Polską a Niemcami*, „Wiadomości Statystyczne”, 2003, nr 2, s. 56–64, tezy pracy magisterskiej obronionej na SGH w roku 2002.
- ¹⁵ ZELENAY M., *Porównanie rozpiętości wynagrodzeń w Polsce i we Francji*, „Wiadomości Statystyczne” 2001, nr 12, s. 73–79, tezy pracy magisterskiej obronionej na SGH w roku 2001.

Analiza rynku

Praca zbiorowa pod redakcją Henryka Mruka

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

Analiza rynku to klasyczny podręcznik, w którym przedstawiono metody analizy zjawisk rynkowych w nawiązaniu do orientacji marketingowej przedsiębiorstwa oraz podano liczne przykłady ich wykorzystania w praktyce. Autorzy omawiają w nim:

- istotę, elementy i uwarunkowania rynku,
- źródła informacji,
- mierniki statystyczne,
- analizę zjawisk rynkowych w czasie,
- sposoby badania sezonowości
- modele przyczynowo-skutkowe i ich wykorzystanie do przewidywania przyszłości

- elastyczność popytu względem cen i dochodów,
- metody analizy rynku w przestrzeni,
- metody analizy pojemności i chłonności rynku,
- wybrane metody analizy obszarów marketingowych.

Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków zarządzania i marketingu uczelni różnych typów, ale zainteresuje także pracowników zajmujących się w przedsiębiorstwach marketingiem, analizami ekonomicznymi czy analizami rynku.

Zarządzanie projektami informatycznych usług transeuropejskich

Tadeusz A. Grzeszczyk

Wprowadzenie

Zaawansowane technologie przekształcają wszystkie aspekty życia społeczno-ekonomicznego. W szczególności rozwój usług telekomunikacyjnych stwarza potencjalne możliwości nieograniczonego dostępu do wiedzy oraz informacji. W 1994 r. powstało Transeuropejskie Stowarzyszenie Sieci Badawczych i Edukacyjnych (skrót TERENA). Stowarzyszenie inicjuje transeuropejskie projekty rozwoju internetu oraz multimedialnych usług sieciowych [Grzeszczyk 2003]. Komisja Europejska dofinansowuje między innymi projekty rozwoju informatycznych usług transeuropejskich (europa.eu.int/eten). Służy to wzmacnianiu spójności obszaru całej wspólnoty oraz wyrównywaniu istniejących poważnych dysproporcji w rozwoju informatycznych usług między krajami członkowskimi i ich regionami. Dofinansowanie Unii Europejskiej obejmuje zarówno wprowadzanie nowych usług i tworzenie nowych sieci, jak również implementację nowych rozwiązań w istniejących już sieciach telekomunikacyjnych. Omawiany przykład programu eTEN ogranicza się do jednej z faz rozwoju transeuropejskich usług informatycznych – tzn. wprowadzania ich na rynek regionalny i lokalny. Nie obejmuje natomiast poprzedzającej to fazy badań i rozwoju (służy temu w szczególności Szósty Program Ramowy – 6FP [6 FP 2002]). Program eTEN nie dofinansowuje także projektów inwestycyjnych rozbudowy infrastruktury. Służą temu inne programy uruchamiane w ramach funduszy strukturalnych oraz funduszu spójności. Rozszerzenie Unii Europejskiej 1 maja 2004 r. stworzyło nowe szanse w omawianej dziedzinie. W Polsce Ministerstwo Nauki i Informatyzacji promuje politykę oraz związane z tym projekty kształtowania podstaw społeczeństwa informacyjnego (www.mnii.gov.pl/eten).

Współcześnie zarówno administracja publiczna, jak i podmioty gospodarcze powinny rozszerzać swoje możliwości w dziedzinie dostarczania większości informacji za pośrednictwem internetu. Może usprawnić to i przyspieszyć przepływ informacji oraz obniżyć koszty. Stan obecny w naszym kraju zasadniczo odbiega od poziomu tych usług w większości krajów Unii Europejskiej. Występujące dysproporcje na niekorzyść Polski występują nie tylko w odniesieniu do tzw. dotychczasowych 15 członków Unii Europejskiej, ale także w relacji ze stanem występującym przykładowo w takich krajach, jak Czechy i Węgry.

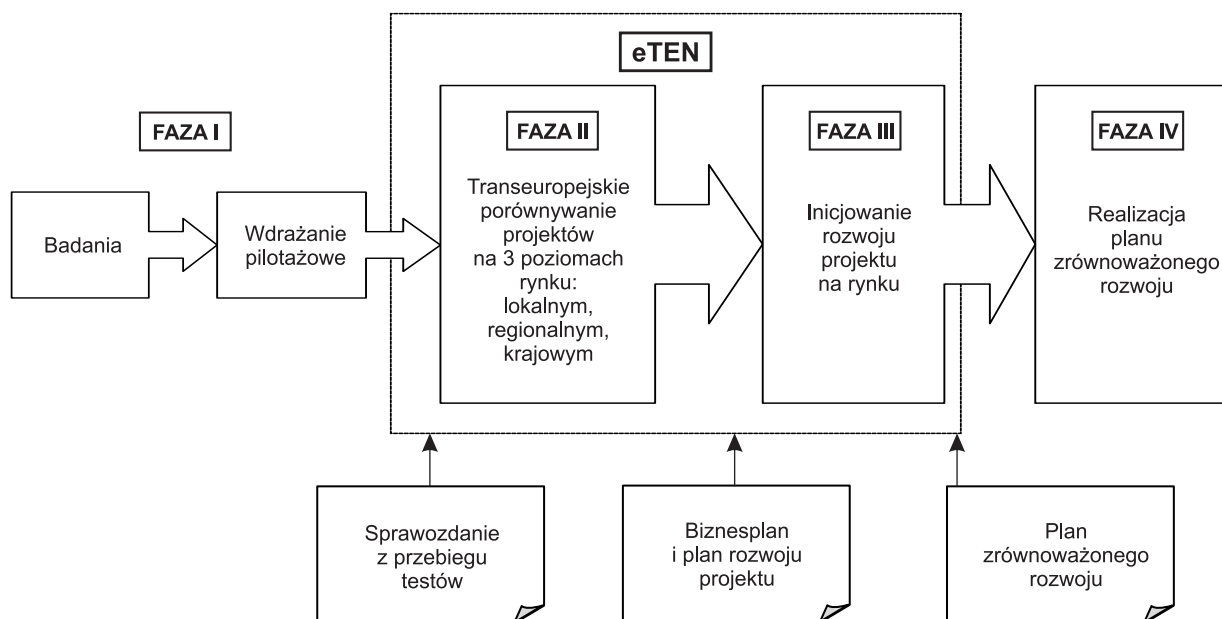
Podstawowe założenia eTEN

Program eTEN zmierza do zwiększenia spójności całego obszaru Unii Europejskiej przez zmniejszanie dysproporcji poziomu rozwoju krajów członkowskich i ich regionów.

Wnioski o dofinansowanie powinny być złożone przez konsorcjum obejmujące co najmniej dwie jednostki organizacyjne z państw członkowskich. Zalecane jest jednakże, aby konsorcjum składające wniosek o dofinansowanie obejmowało podmioty realizujące kompleksowo całą usługę we wszystkich jej etapach planowania, pilotażowej implementacji i wprowadzania na rynek. Proponowana do dofinansowania usługa powinna powstać na podstawie już istniejącej technologii. Projekt powinien mieć charakter innowacyjny oraz zawierać jednoznacznie określone przyczyny jego finansowania. Usługa musi realizować zadania publiczne oraz mieć charakter transeuropejski. Program eTEN jest skierowany także do sektora niepublicznego. W dalszych fazach jego implementacji może mieć charakter komercyjny. Jednakże w takim przypadku dofinansowanie Unii Europejskiej kończy się z momentem, gdy implementacja zacznie przynosić jakiekolwiek dochody. Generalnie program eTEN jest skierowany głównie do administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz organizacji, takich jak: szpitale, instytucje oświatowe, turystyczne, służące ochronie środowiska naturalnego itp.

Podstawowe fazy projektu eTEN schematycznie przedstawiono na rys. 1.

Zakres finansowania projektu przez eTEN ograniczono zarówno przedmiotowo, jak również z punktu widzenia struktury finansowania. Jak obrazuje to rys. 1, Unia Europejska nie dofinansowuje w ramach tego projektu zarówno poprzedzających faz badań oraz pilotażowego wdrożenia, jak również ostatniej fazy realizacji szerszego planu wprowadzania projektu na rynek. Dofinansowanie ogranicza się tylko do fazy związanej z porównywaniem warunków wprowadzania projektu w skali transeuropejskiego rynku, na trzech poziomach: lokalnym, regionalnym i krajowym. Dofinansowanie obejmuje także kolejną fazę inicjowania rozwoju projektu na rynku. Jednocześnie w strukturze finansowania całkowitych kosztów projektu ograniczono udział Unii Europejskiej tylko do wysokości 10%. Przewiduje się w najbliższym czasie zwiększenie tego udziału przypuszczalnie do wysokości 30–40%. Schematycznie strukturę finansowania eTEN pokazano na rys. 2.



Rys. 1. Fazy projektu eTEN

Źródło: [eTEN 2004].

Funkcjonowanie programu eTEN oparte jest na otwartym konkursie międzynarodowym ogłaszającym jeden lub dwa razy w ciągu roku. Wniosek może dotyczyć dofinansowania projektu na etapie testowania rynku oraz rozwoju usługi. Proces ubiegania się o dofinansowanie w fazie wstępnego wdrożenia trzeba rozpocząć od opracowania biznesplanu. W efekcie zrealizowania tego etapu należy przewidzieć podjęcie działań związanych z wprowadzaniem nowej usługi na rynek. Omawiany program nie służy do finansowania usług, które zaczynają przynosić zysk. Wnioski zostaną przeanalizowane i ocenione przez niezależnych ekspertów. Sporządzona przez Komisję Europejską lista rankingowa zostanie przedstawiona do zaopiniowania przez odpowiednie komitety działające w każdym państwie członkowskim. Przewiduje się rozpoczęcie realizacji projektów bieżącej edycji w drugiej połowie 2004 r.

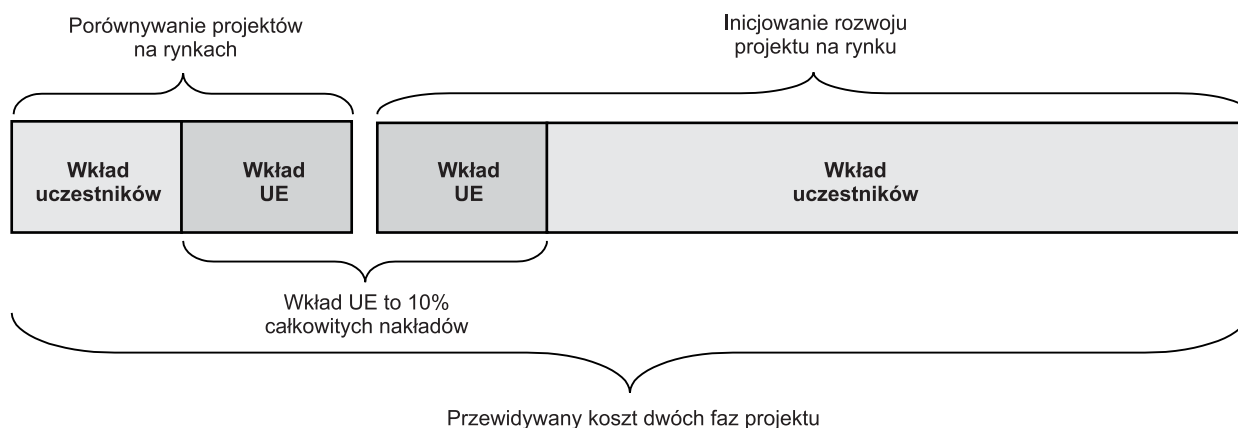
Otwarcie każdego konkursu poprzedza opublikowanie dokumentu zawierającego szczegółowe informa-

cje dotyczące wymaganych dokumentów. W zasadzie projekt powinien obejmować następujące dwie części:

- Część A – obejmuje ona dokumenty określające informacje o projekcie i członkach konsorcjum.
- Część B – zawiera ona opis długookresowego projektu wraz z montażem finansowym w formie szacunkowego planu wprowadzenia usługi na rynek i jej sfinansowania. Podawane koszty powinny być uzasadnione.

Kryteria oceny obejmują weryfikację wymogów formalnych, porównywanie zgłaszanych projektów na poziomach: lokalnym, regionalnym, krajowym i całej Wspólnoty. Schemat procedury transeuropejskiego porównywania projektów obrazuje rys. 3.

Procedura porównywania projektów oraz ich rankingowanie ma charakter wieloetapowy, metodą kolejnych przybliżeń. Rozpoczyna się indywidualnym studiowaniem projektów przez ekspertów, po czym następuje dyskusja tych ekspertów. W jej wyniku dąży się do stworzenia listy rankingowej projektów metodą

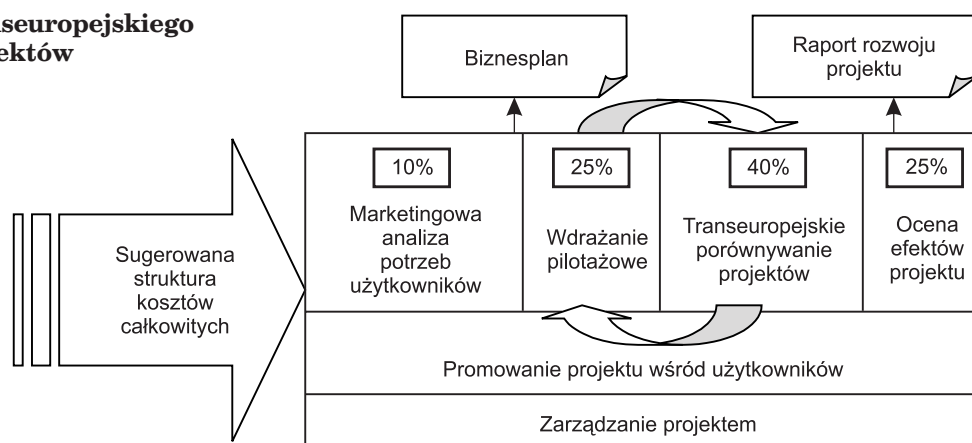


Rys. 2. Struktura finansowania eTEN

Źródło: [eTEN 2004].

Rys. 3. Schemat transeuropejskiego porównywania projektów

Źródło: [eTEN 2004].



consensusu. Jeżeli występują znaczące różnice w ocenie między poszczególnymi ekspertami, powołuje się dodatkową osobę.

Struktura tematyczna eTEN

O becnym projekcie eTEN dofinansowuje projekty w następujących sześciu obszarach tematycznych.

- eAdministracja (*eGovernment*) – obejmuje usługi w skali transeuropejskiej, krajowej, regionalnej i lokalnej. Mają one służyć do poprawy jakości funkcjonowania administracji i wspierać procesy demokratyzacji.
- eZdrowie (*eHealth*) – dofinansowuje działania w dziedzinie ochrony zdrowia ułatwiające dostęp do opieki zdrowotnej, poprawiające jej jakość i efektywność.
- eWykluczenie społeczne (*eInclusion*) – wspiera elektroniczne usługi przeciwdziałania alienacji społecznej osób niepełnosprawnych, starszych, bezrobotnych, funkcjonujących na marginesie życia społecznego.
- eNauczanie (*eLearning*) – dofinansowuje poprawiające dostępność wiedzy kształcenie ustawiczne z wykorzystaniem technik multimedialnych i internetu [Grzeszczyk 2003].
- eMSP (*eServices for SMEs*) – wspiera rozwój usług sprzyjających uczestnictwu MSP w obszarze elektronicznej ekonomii, poprawiających ich konkurencyjność na rynku europejskim.
- eZaufanie i bezpieczeństwo (*eTrust and Confidence*) – dofinansowanie usług poprawiających poziom poczucia bezpieczeństwa i zaufania między obywatelami, przedsiębiorcami i konsumentami.

W każdym z krajów członkowskich Unii Europejskiej powołano Krajowe Punkty Kontaktowe do realizacji programu eTEN. W Polsce funkcję tę powierzono Departamentowi Systemów Administracji Publicznej Ministerstwa Nauki i Informatyzacji.

Podsumowanie

B udżet programu eTEN szybko rośnie. Przykładowo, w 2003 r. wyniósł 37,5 mln euro, natomiast przewiduje się, że w 2004 r. wy-

niesie 43 mln euro. W ramach tej kwoty zarezerwowano ok. 1 mln euro na przeprowadzenie konkursów oraz weryfikację projektów i dalsze ok. 1,5 mln euro na działalność promocyjną programu. Pozostaje zatem do rozdysponowania kwota ok. 40,5 mln euro. Dotychczasowy udział Polski w omawianym programie był mały (tylko dwa projekty). Konieczne jest popularyzowanie potencjalnych możliwości absorpcji środków tego programu.

Osoby przygotowujące wniosek powinny starannie przestudiować istniejącą bazę danych dotychczas realizowanych projektów. Ułatwia to orientację w sposobie prezentacji wniosków, które odniosły sukces. Sprzyja także poznawaniu praktyki funkcjonowania procedury oceny wniosków. Doświadczenia autora dowodzą, że projekty oceniane jako dobre charakteryzują się w szczególności takimi cechami, jak: jednoznaczne i jasne opisy projektu, umiejscowienie projektu na tle szerszej strategii rozwoju regionalnego i lokalnego, przewidziane do realizacji przez silne i stabilne konsorcja, zawierające kompletny i realistyczny plan realizacji oraz mające dobrze określoną metodę implementacji. Z kolei projekty zdyskwalifikowane charakteryzują się przeciwnie takimi cechami, jak: niejasne opisy projektowanych usług, brak umiejscowienia projektu w szerszej strategii rozwoju regionalnego, niekompletny i nierealistyczny plan realizacji projektu, niekompetentne konsorcjum obejmujące także biernych uczestników, bez ścisłego zdefiniowania ich roli w projekcie, mało realistyczne określenie kosztów.

dr inż. Tadeusz A. Grzeszczyk

Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
Politechnika Warszawska

BIBLIOGRAFIA

- [1] 6 FP, *The Sixth Framework Programme 2002–2006*, Towards a European Research Area, European Commission, Luxembourg 2002.
- [2] eTEN, *Deploying Trans-European e-Services for All*, Seminaria wygłoszone z okazji Dnia Informacyjnego programu Komisji Europejskiej — eTEN, 10 marca 2004, Warszawa 2004.
- [3] GRZESZCZYK T.A., *Systemy multimedialne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Metody implementacji*, Wydawnictwo MIKOM, 2003.
- [4] europa.eu.int/eten
- [5] www.6pr.pl
- [6] www.mnii.gov.pl/eten

Danuta Walczak-Duraj

Ład etyczny w gospodarce rynkowej Doświadczenia polskiej transformacji

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002

Autorka podjęła się niezwykle ambitnego zadania dokonując szerokiej prezentacji uwarunkowań towarzyszących powstawaniu ładu ekonomicznego w gospodarce rynkowej w Polsce. Prezentacja ta oparta została na analizie i ocenie działań gospodarczych w wymiarze etycznym w odniesieniu do okresu minionego, tj. realnego socjalizmu i czasów współczesnych.

Cztery części pracy kolejno odnoszą się do omówienia następujących zagadnień:

- kryzysu etosu pracy lat 70. i 80. w Polsce,
- wymiaru etycznych norm doktryny liberalnej przyswajanej przez gospodarki krajów postsocjalistycznych,
- diagnozy okresu transformacji ustrojowej w Polsce dokonanej na podstawie zasad etyki życia gospodarczego i jej patologii objawiającej się zjawiskiem korupcji,
- rekomendacji skierowanych do przedstawicieli świata gospodarczego i publicznego ukierunkowanych na konieczność stosowania standardów etycznych.

W części I opracowania zwrócono głównie uwagę na etos pracy i jego rozumienie w okresie realnego socjalizmu. Przyjęto definicję etosu pracy traktując, że jest to „...system wartości, norm, postaw i zachowań, odnoszących się do procesu pracy i społecznych form ekwiwalentności za wykonywaną pracę, ale i do innych form aktywności życiowej jednostek i grup społecznych, u których wysoka ranga pracy wpływa (...) na przebieg różnorodnych zjawisk i procesów społecznych” (s. 18). Dokonując analizy etosu pracy autorka podkreśliła podejście psychologiczne rozumiane jako akceptację przez jednostkę norm i wartości, traktowanych jako składowe etosu oraz społeczno-kulturowe, pojawiające się w społecznie akceptowanych wzorach zachowań, symbolach i sądach wartościujących. Dokonując analizy ideologii pracy w czasach realnego socjalizmu lat 70. i 80., których podstawą były wyniki tematycznych badań (S. Kowalewskiej, J. Kulpińskiej, A. Podgóreckiego, D. Duraj) autorka stwierdziła, że szczytne założenia ideologii pracy traktowanej jako wartość nie znalazły odzwierciedlenia w praktyce.

Również analiza treści artykułów dotyczących pracy, zamieszczanych na łamach „Trybuny Ludu” w latach 1970–1982 dowiodła propagandowej prezentacji treści ideologii pracy (autotelicznych jej wartości), które praktyka skutecznie wypaczyła.

W latach 70. przywiązywano wagę do programów humanizowania pracy, dobrej roboty, wykorzystywania kwalifikacji pracowniczych, sprawnej organizacji pracy, jakości pracy, świadomego uczestnictwa w zarządzaniu, adaptacji społeczno-zawodowej. Niestety w praktyce hasła te stawały się „pobożnym życzeniem”, bo tak naprawdę miarą wartości pracownika była jego dyspozycyjność, a nie jakość, samodzielność i innowacyjność. Na pracownika czekały nagrody za wydajność (instrumentalne traktowanie pracy), a nie za konkretne jakościowe efekty. Propagandowe hasła o budowa-

niu dobrej współpracy, racjonalnym zatrudnieniu, poprawie warunków pracy, nowoczesnej organizacji pracy klóciły się z akceptacją patologicznej sytuacji w zakładach pracy (postaw cwaniactwa, korupcji, lekceważenia pracy, układów personalnych, lenistwa i niechęci do awansów).

Protesty robotnicze z r. 1980 spowodowały, że w wypowiedziach prasowych przyznano się do porażki i jak dowiodła autorka pomógł w tym propagowany głównie sprawnościowo-efektywnościowy wymiar pracy, aniżeli jej wartości kreatywno-humanistyczne. W rezultacie należy zgodzić się z konkluzją, „że jedną z głównych przyczyn niepowodzeń działalności propagandowej w Polsce Ludowej dotyczącej pracy jest nieodróżnienie skuteczności propagandy od jej efektywności...” (s. 44); nie wolno bowiem propagować czegoś, co z uwagi np. na niewłaściwe zarządzanie, przestarzałe technologie i istniejące układy personalne nie może być realizowane. Nie udzielono również w minionym dwudziestoleciu (1970–89) odpowiedzi na pytanie o wartości pracowników, które mogłyby jednocześnie stymulować rozwój gospodarczy. W określeniu przyczyn kryzysu etosu pracy pomogły badania J. Szczepańskiego i A. Sicińskiego, którzy stwierdzili, że praca w Polsce nie była obowiązkiem moralnym, nie istniała bowiem określona etyka pracy. Nie było wzorców „dobrej roboty”, a dominująca etyka katolicka sprawiła, że praca oceniana była w kategoriach instrumentalnych. Zmianę spojrzenia i traktowania pracy jako wartości samej w sobie zawdzięczamy dopiero encyklice *Laborem Exercens* Jana Pawła II z roku 1981.

Wśród innych przyczyn kryzysu etosu pracy autorka wskazuje na rozwiązania systemowe, tj. oddzielenie interesu publicznego (wypaczonego interesem funkcjonariuszy publicznych) od faktycznego interesu społecznego.

Badania prowadzone wśród robotników lat 70. i 80. dowiodły zerwania związków między otrzymywanym wynagrodzeniem a efektami pracy. O wysokości płacy decydowały zdaniem badanych „układy”, znajomości i przynależność do organizacji społeczno-politycznych. Kryzys pracy stał się tak widoczny, że w r. 1985 (badania JOPM) tylko ok. 25% robotników stwierdziło, że warto jest pracować dobrze i wydajnie. Reszta uważała, że dobra i wydajna praca się nie opłaca, bo nie wiąże się ze wzrostem wynagrodzenia. Negatywny stosunek wyrażano pod adresem organizacji pracy (przestoje, brak surowców, zły podział pracy i atmosfera pracy). Niekorzystną atmosferę budowała niezadowalające stosunki między kadrą kierowniczą a robotnikami. Istniał swoisty konflikt między wyrażaną przez pracowników potrzebą samodzielności i sprawiedliwej oceny pracy a stosowaniem przez ich przełożonych autokratycznego stylu kierowania. Zwiastunem przemian, wychodzących naprzeciw uspołecznieniu

procesu pracy, wyzwoleniu inicjatywy, samodzielności i wykorzystaniu kwalifikacji pracowniczych było wprowadzenie w latach 80. do wielu przedsiębiorstw formy grupowej organizacji pracy. Sięgnięto tutaj do dobrych wzorów zachodnich (Janowska, 1983) ale próby upowszechnienia tych form w Polsce i nadania im „partyjnego” przywództwa, a także działanie w niekorzystnym otoczeniu niedoborów technicznych (jak pisze autorka) doprowadziło do kolejnego wypaczenia społeczno-organizacyjnego procesu pracy.

Na koniec rozważań na temat kryzysu etosu pracy w czasach realnego socjalizmu autorka stwierdza, że zanik etosu pracy doprowadził do kontrideologii pracy, tj. ideologii cynizmu, pasożytowania i jednocześnie poczucia bezsensu. Była to często odpowiedź na niemożność realizacji oczekiwań wobec pracy, a w rezultacie wytworzenie wobec niej niechętniej postawy.

Konflikt lat 1980–1981 przyczynił się do integracji społecznej, wytworzenia się etosu grupowego, ale nie powstrzymał niestety kryzysu etosu pracy.

W II części opracowania uwaga została skupiona na etycznych treściach ustroju gospodarczego i politycznego (kapitalizmu i demokracji liberalnej) stosowanego w Polsce i krajach postsocjalistycznych. Dokonano tutaj porównań zasad liberalizmu ekonomicznego (wolności gospodarczej, obywatelskiej i socjalnej, idei równości i sprawiedliwości społecznej, ładu moralnego) z praktyką ich stosowania w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Słuszne jest tutaj przypomnienie dorobku J.S. Milla, który godził ideę wolności z postulatem dobra wspólnego i etyczności działań (s. 118).

Autorka analizując dokonania ostatnich lat przemian ustrojowych w Polsce dowodzi wielu wypaczeń doktryny demokracji liberalnej; trudno jest bowiem uznać np. potrzebę do skorzystania z wolności gospodarczej przez ludzi biednych, zmarginalizowanych i zostawionych samych sobie. O skali występujących dysfunkcji decydują elity polityczne kształtujące wzorce działań etycznych w sferze władzy i życia gospodarczego. I tutaj właściwie, jak słusznie autorka zauważa, istnieje poważny deficyt pożądanych zachowań.

W kolejnej części publikacji książkowej poddano ocenie postawy i zachowania społeczeństwa polskiego w pierwszym okresie transformacji ustrojowej. Zmiana formuły ustrojowej spowodowała, że adresatem propagowanych treści stali się już nie robotnicy, ale szeroko pojęta klasa średnia, nie mająca niestety dobrych wzorców z zakresu norm etycznych z poprzedniego okresu. Wygenerowany wcześniej brak związku między pracą a płacą w warunkach wolnego rynku prowadził (jak słusznie zauważa autorka) do poszukiwania szybkich zysków „(...) osiąganych często nie tyle przez łamanie przepisów prawa, ile niepisanych norm etycznych...” (s. 150). Ponadto i chyba przede wszystkim źródeł wypaczeń należy poszukiwać w braku przekonującej społecznie wizji nowego ładu ustrojowego, tj. właściwego zrozumienia demokracji, kapitalizmu, gospodarki rynkowej czy liberalizmu. W związku z tym przekazywane są do społeczeństwa równocześnie różne pojęcia transformacji ustrojowej, rozumianej z jednej strony jako pobudzenie i osiąganie pożądanego wzrostu gospodarczego, gwarantującego poprawę jakości życia uwzględniającą ochronę interesów społecznych, a z drugiej związanej z nienaruszalnością obrotu wolnego rynku i traktowaniem nierówności społecznych jako naturalnego stanu społecznego.

Występujące kontrowersje polityczne związane z wprowadzeniem procesu transformacji i znajdujące odbicie w podejmowanych decyzjach gospodarczych

spotykają się z różnym odbiorem społecznym (od polasku tych, którym się powiodło, do zdecydowanych sprzeciwów innych).

Negatywne oceny wobec przemian ustrojowych związane są z występującą często patologią prowadzonych zmian, np. procesu prywatyzacji. Jak mówią badacze (M. Jarosz, A. Dylus, M. Chmara) „roztrwoniono” przyzwolenie społeczne dla reform, nie nawiązano dialogu ze społeczeństwem, a w rezultacie doprowadzono do rozczarowania przebiegiem i celami transformacji.

Charakteryzowane tendencje dominujące w społeczeństwie w okresie przemian ustrojowych znajdują odbicie w opiniach na temat codziennie wykonywanej pracy. Autorka prowadziła i analizowała badania w początkowym okresie transformacji i w końcu lat 90. Obiektem pierwszych badań była młodzież i robotnicy. Młodzież częściej aniżeli badani robotnicy postrzegali pracę w kategoriach autokreacji (szansy wykazania własnej wartości, rozwoju).

Dla robotników praca częściej była sposobem zarobienia na życie i obowiązkiem wobec rodziny. Oni też wyraźnie artykułowali swoje niezadowolenie wobec braku pewności pracy i sposobu sprawowania władzy prowadzącego do wzrostu bezrobocia.

Niepokojące było stwierdzenie większości badanych robotników o braku reprezentowania ich interesów grupowych przez organizacje związkowe i rady pracownicze. W przypadku sporów odwoływali się do konieczności prowadzenia negocjacji, a także do strajku.

Z badań prowadzonych pod koniec lat 90. wynika, że potrzeba większego przywiązywania wagi do wartości pracy (80% Polaków uważa, że warto ją wykonywać z sercem). Solidna praca kojarzy się m.in. z potrzebą samorealizacji, uznania i szacunku, ale również z dobrymi warunkami i pewnością zatrudnienia. M.in. te okoliczności sprawiają, że większość badanych woli pracować w zakładzie państwowym (stałość zarobków, lepsze traktowanie pracowników, świadczenia socjalne itp.).

Niestety tak jak w minionym dwudziestolecu większość społeczeństwa jest przekonana, że uczciwą pracą nie można dojść do bogactwa.

Kolejne wątki odnoszące się do diagnozy transformacji ustrojowej dotyczą systemu pracy typowego dla przedsiębiorstw prywatnych. Pojawiła się nowa klasa średnia kierowników i właścicieli firm prywatnych, kształtująca swoisty etos pracy. W świadomości społecznej okresu transformacji bycie przedsiębiorczym to nie tylko bycie zaradnym i aktywnym, ale również działającym w aureoli przyzwolenia na postawę cwaniactwa i omijania prawa. Brak wzorów w kulturze narodowej (brak cech norm etycznych) sprawia, że częściej mówi się o właścicielu firmy jako złym pracodawcy, nieuczciwym i sprytnym, aniżeli sprawnym i kompetentnym kierowniku preferującym przywództwo styl sprawowania władzy.

Analiza przeobrażeń ustrojowych dowiodła, że społeczeństwo polskie źle „odbiera” liberalny kierunek przeobrażeń gospodarczych. Zdecydowana większość Polaków (82,3%) uważa, że państwo powinno zagwarantować pracę każdemu, kto chce pracować oraz zapewnić również każdemu podstawowe minimum dochodów (80%).

Dopełnieniem prezentowanych treści są zagadnienia omówione w ostatniej części publikacji, a odnoszące się do ładu etycznego działań gospodarczych. Zaprezentowano tutaj szerokie tło wypracowywania standardów etycznych na rynku globalnym, międzynaro-



dowym i wreszcie polskim. Podkreślono wagę problemu uznając, że biznes etyczny prowadzi do profitów ekonomicznych, a o sukcesie firmy decyduje jej etyczne przywództwo gwarantujące dobry publiczny wizerunek firmy.

Jak zaznacza autorka, analizy działań etycznych w biznesie należy dokonywać w wymiarach: jednostkowym (zasad etycznego postępowania), grupowym (stylu zarządzania firmą, rozwiązywania systemów płacowych, systemu sprzedaży itp.) i społecznym (obrony interesów publicznych, przeciwdziałania monopolizacji dziedzin działalności, prawnej ochrony konsumentów itp.).

Na straży zachowań etycznych w większości liczących się firm na świecie stoją programy i kodeksy etyczne. Do podstawowych elementów tych programów należy m.in. ustalenie misji spełniających wymogi etyczne, określenie standardów etycznych, programu kształcenia etycznego i promocji zachowania etycznego, wprowadzenie audytu etycznego itp. Realizacja programu etycznego wymaga: moralnego przywództwa, etycznej kultury pracy i etycznego zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacji, oceny, nagradzania, kształcenia, komunikowania się). Praktyka mówi, że funkcjonowanie kodeksu etycznego zmniejsza przypadki korupcji, defraudacji, zwiększa zaufanie klientów, wiarygodność personelu, lojalność pracowników i ostatecznie wpływa na konkurencyjność firmy.

Autorka zapoznaje czytelnika z ciekawymi przykładami kodeksów etycznych firm takich jak: Carrefour (być najlepszym), Procter and Gamble (uczciwość, prawość, lojalność), a także polskie (Krajowa Izba Gospodarcza, Związek Maklerów Papierów Wartościowych i Doradców, Izba Biegłych Rewidentów i Związek Banków Polskich). Należy zgodzić się z twierdzeniem autorki, że tworzenie i funkcjonowanie kodeksów etycznych w Polsce jest zjawiskiem rzadkim.

Rzadkie jest również organizowanie szkoleń etycznych dla polskiego biznesu. Choć można uznać, że zaczyna się (w świecie, a także w Polsce) przywiązywać wagę do standardów etycznych i społecznej odpowiedzialności normujących życie gospodarcze (np. udział w konkursie Przedsiębiorstwo Fair Play, Firma Przychylna Ludziom, Manus Puris), to jednocześnie coraz częściej dają o sobie znać wyrafinowane działania korupcyjne, w których wyraźnie zauważa się funkcjonowanie niekorzystnych społecznie związków władzy finansowej z polityczną. Tym zagadnieniom poświęcono kolejne treści w IV części opracowania.

Interesujące w omawianej kwestii jest ujęcie ekonomiczne. Koncepcja teorii agencji, w myśl której mamy do czynienia z teorią korupcyjną, w której biorą udział trzy strony: agent (podmiot korumpowany), zwierzchnik (osoba lub instytucja dysponująca prawem własności interesujących zasobów) i kontrahent (podmiot korumpujący).

Ważne jest również wyróżnienie korupcji politycznej i biurokratycznej oraz miejsce i przyczyny ich powstawania. W powstawaniu korupcji pomaga m.in. prawo, które na skutek nieprecyzyjnego określenia zezwala na uznaniowość działania, ale przede wszystkim nieprzestrzeganie standardów etycznych przez przedstawicieli różnych grup społecznych, a głównie władzy. Autorka w tym miejscu stwierdza „(...) iż polską klasę polityczną można w części obarczyć odpowiedzialnością za rozmiary korupcji w Polsce”. Powołując się na J. Staniszkisa (s. 326) nawiązuje do wpływu procesu odpaństwowienia i odpublicznienia na zjawisko korupcji, tj. np. funkcjonowanie agend, funduszy dysponujących państwowymi pieniędzmi i których

działalność nie podlega należytej kontroli. Mowa jest również o nagannej uznaniowości przy podejmowaniu decyzji administracyjnych dotyczących przyznawania różnego rodzaju ulg, zwolnień i koncesji.

Istniejące dowody korupcji na szczeblach władzy w Polsce (coraz częściej zresztą nagłaśniane) nie kończą się niestety poniesieniem przez winnych zasłużonej kary. Taka sytuacja sprawia, że społeczeństwo polskie staje się coraz bardziej nieufne do polityków i do większości osób reprezentujących władzę na jej różnych szczeblach. Jak wynika z analiz prowadzonych przez autorkę zaskakujący i zarazem niepokojący jest fakt, że opisywany brak zaufania do instytucji publicznych nie koresponduje z negatywnym stosunkiem do łapownictwa. Wręcz paradoksalne wydaje się, że część społeczeństwa aprobuje „dawanie” łapówek (64%), tłumacząc swoje przyzwolenie aktualną sytuacją w kraju (s. 348). Dzięki łapówce można się leczyć (49%), otrzymać pracę (29%), uczyć się (16%) i nie ponosić kary w sądach (11%).

Jak zatem w tej „zagaśnionej” atmosferze funkcjonują polscy przedsiębiorcy. Jaki jest ich stosunek do ładu etycznego w życiu gospodarczym. Autorka, powołując się na wyniki badań własnych, m.in. dowiodła niestety związku między „dawaniem” łapówki a rozwojem firmy (szansa na kredyt, wygrany przetarg, lokal itp.). Aż 77% badanych przyznało, że „układy” i znajomości wpływają na wydawanie koncesji, udzielanie ulg itp. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z funkcjonowania na nieuczciwym rynku (kopiowania produktów, „podkupywania” zleciodawców, nieterminowego wywiązywania się z zobowiązań finansowych, nieuczciwej reklamy itp.). Dostrzegają nieetyczne zachowanie się pracowników, objawiające się złym stosunkiem do pracy, nadmiernymi wymaganiami płacowymi w stosunku do posiadanych kwalifikacji itp. Zdają sobie również sprawę, że w biznesie powinny obowiązywać dobre obyczaje, tj. uczciwość, rzetelność, jakość i profesjonalizm. Mają świadomość, że takie zachowanie decyduje o wizerunku firmy. Twierdzą również, że zachowanie *fair play* jest opłacalne.

Z prowadzonych badań nad patologią życia gospodarczego autorka wyciąga wnioski przeciwdziałające istnjącemu stanowi rzeczy. Mówi o działaniach prewencyjnych, tj. zmianach ustawodawczych, ograniczeniach ulg i zwolnień oraz publicznym dostępie do informacji. Wskazuje na konieczność zaostrzenia działań restrykcyjnych sprowadzających się do zmiany działań kontrolnych. Z uwagi na daleko posunięte patologie życia gospodarczego wysuwany jest postulat utworzenia niezależnego urzędu o uprawnieniach śledczo-prokuratorskich.

Recenzowana publikacja książkowa stanowi rzetelną diagnozę etosu pracy w Polsce odnoszącą się do dwóch okresów historycznych, tj. realnego socjalizmu i gospodarki rynkowej. Diagnoza ta obnażyła obszary patologii życia społeczno-gospodarczego w Polsce ze szczególnym wskazaniem adresata, tj. kolejnych ośrodków władzy. Zaprezentowany kompleksowy materiał może stanowić doskonałe podłoże do prowadzenia bardzo poważnych polityczno-gospodarczych dyskusji o państwie, o kierunkach jego dalszej przebudowy gwarantującej rozwój gospodarczy, ale przy utrzymaniu niezbędnego konsensusu społecznego. Z uznaniem należy odnotować wzbogacenie się rynku naukowego o publikację przekazującą rzetelną wiedzę o przeobrażeniach polskiego społeczeństwa w okresie transformacji ustrojowej.

Prof. dr hab. Zdzisława Janowska
Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem

pod red. nauk. Elżbiety Urbanowskiej-Sojkin

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

W dobie globalizacji i niezwykle szybkiego tempa postępu technicznego rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw zależą w dużej mierze od posiadania wiedzy o otoczeniu, jak i samych przedsiębiorstwach. Rozpoznanie zmian w turbulentnym otoczeniu staje się coraz bardziej utrudnione ze względu na ich rewolucyjny charakter. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera problematyka zarządzania strategicznego. Autorzy książki słusznie przyjęli, że poprzez zarządzanie można budować przedsiębiorstwo przyszłości, które będzie zdolne radzić sobie z coraz bardziej skomplikowaną naturą samych przedsiębiorstw, jak i z wyzwaniami turbulentnego otoczenia.

Książka napisana została przez zespół autorski pracowników Akademii Ekonomicznej w Poznaniu pod redakcją naukową prof. dr hab. Elżbiety Urbanowskiej-Sojkin.

Na szczególną uwagę zasługuje sposób prezentacji treści merytorycznych. Książka podzielona została na sześć merytorycznie powiązanych rozdziałów, które kolejno przybliżają czytelnikowi problematykę zarządzania strategicznego.

W rozdziałach I i II, opracowanych przez Huberta Witczaka i Piotra Banaszyka, omówiono teoretyczne aspekty zarządzania strategicznego. Podjęte w nich rozważania dotyczą takich zagadnień, jak: podstawy zarządzania strategicznego, geneza koncepcji, kontrowersje dotyczące jego istoty, badanie naukowe oraz praktyczne jego wykorzystanie. Autorzy zwrócili uwagę na postawę systemową, przez pryzmat której dokonuje się analizy strategicznej, formułuje i wdraża strategię.

Cztery kolejne rozdziały poświęcono etapom zarządzania strategicznego, poczynawszy od diagnozy strategicznej poprzez formułowanie opcji strategii przedsiębiorstwa, a na kontroli strategicznej skończywszy.

W rozdziale III, autorstwa Elżbiety Urbanowskiej-Sojkin, omówiono metody i techniki diagnozy strategicznej. Jest to najobszerniejszy rozdział w książce. Uwzględniono bowiem zarówno diagnozę makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa, jak i analizę potencjału oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na podkreślenie zasługuje przejrzyste zdefiniowanie zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa oraz elementów ich oceny i analizy w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa. Zwrócono jednocześnie uwagę na użyteczność omawianych metod i wyników z ich wykorzystania wniosków.

Rozdział IV, opracowany przez Piotra Banaszyka, zawiera rozważania dotyczące formułowania strategii. Punktem wyjścia rozważań są cele strategiczne, ich struktura oraz procedura i metody formułowania. Następnie przedstawiono metody formułowania poszczególnych strategii rozwoju i strategii funkcjonalnych. Zwrócono uwagę na przydatność takich metod, jak analiza SWOT, czy metody portfelowe. Szczególnie dużo miejsca poświęcono strategiom funkcjonalnym. Scharakteryzowano takie potencjalne strategie funkcjonalne, jak: strategie kształtowania potencjału marketingowego-sprzedażnego, potencjału logistyczno-o-

peracyjnego, kadrowego, organizacyjno-zarządczego oraz ekonomiczno-finansowego.

Rozdział V, opracowany przez Huberta Witczaka, zawiera rozważania dotyczące implementacji strategii. Zdefiniowano implementację w szerokim i wąskim znaczeniu. W pierwszym ujęciu implementacja wymaga realizacji planu strategicznego. W drugim zaś ogranicza się do organizowania i motywowania oraz rozruchu w realizacji strategii. Takie podejście umożliwia interpretowanie implementacji jako przystosowanie „starego” stanu przedsiębiorstwa do realizacji nowej strategii (planu strategicznego), uzyskiwania nowego stanu przedsiębiorstwa w relacji do nowego stanu otoczenia (nowa sytuacja strategiczna) (s. 374). Większość rozważań w tym rozdziale dotyczy implementacji w wąskim tego słowa znaczeniu. Dlatego określono zadania implementacji oraz zasady operacjonalizacji zasobów w odniesieniu do poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, w tym badań i rozwoju, marketingu, finansów, kadr i personelu oraz działalności operacyjnej.

Ostatni rozdział książki, autorstwa E. Urbanowskiej-Sojkin, poświęcony jest kontroli strategicznej. Po krótkim omówieniu pojęcia, funkcji oraz etapów kontroli strategicznej autorka obszernie przedstawiła stosunkowo mało spopularyzowane w literaturze polskiej narzędzia kontroli strategicznej, takie jak: zrównoważona karta wyników czy systemy wczesnego ostrzegania. Zwrócono również uwagę na znaczenie systemów informacyjnych wspomagających proces kontroli strategicznej.

Taka konwencja książki pozwala lepiej zrozumieć zasady i metody analizy strategicznej, inspirowane do prowadzenia szerszych dyskusji i do krytycznego spojrzenia na prezentowane w literaturze metody analizy.

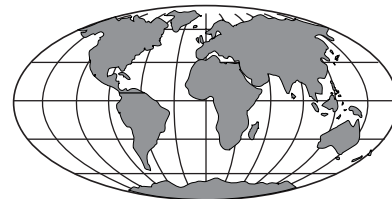
Recenzowaną pracę należy więc uznać za kompleksowe i rzetelne studium zarządzania strategicznego. Pomimo systematycznego wzrostu dorobku literaturowego z zakresu zarządzania strategicznego ta dyscyplina wiedzy nie została jeszcze w pełni spenetrowana.

Wśród wielu podręczników z zarządzania strategicznego dostępnych na rynku wydawniczym książka ta zasługuje na wyróżnienie, ze względu na:

- kompleksowe ujęcia tematyki,
- nowatorskie przedstawienie własnych koncepcji i schematów myślowych,
- walory metodyczne,
- połączenie podstaw teoretycznych i praktycznych.

Reasumując, należy stwierdzić, że recenzowana książka jest interesującą pozycją, która znacznie wzbogaca dotychczasowy dorobek z zakresu zarządzania strategicznego. Jest ona bardzo przydatna zarówno dla studentów nauk o zarządzaniu, jak i pracowników naukowych. Ponadto może stanowić przewodnik dla menedżerów budujących i wdrażających koncepcje i narzędzia formułowania strategii.

prof. dr hab. Krystyna Poznańska
Katedra Zarządzania Strategicznego SGH

PRZEGLĄD CZASOPISM
ZAGRANICZNYCH

„The McKinsey Quarterly

Siła wydajności

WILLIAM LEWIS, *The Power of Productivity*, „The McKinsey Quarterly”, nr 2/2004.

William Lewis jest założycielem i dyrektorem McKinsey Global Institute. Poniższy artykuł jest fragmentem przygotowanej przez niego książki pt. *The Power of Productivity: Wealth, Poverty, and the Threat to Global Stability*, wydanej przez University of Chicago Press (2004).

Po drugiej wojnie światowej działalność wielu instytucji, w tym międzynarodowych, spowodowała powszechne przekonanie, że doskonalenie infrastruktury, technologii, rynków kapitałowych, edukacji, czy opieki medycznej może wyeliminować różnice między krajami bogatymi a biednymi. Pięćdziesiąt lat i miliardy dolarów później to przekonanie okazuje się błędne.

Wydawało się, że początek lat dziewięćdziesiątych wraz z upadkiem Związku Radzieckiego i reformami rynkowymi w wielu krajach przynosi kolejną mądrość. Oto wystarczy być elastycznym i z równą uwagą podchodzić do polityki makroekonomicznej (niska inflacja, elastyczne kursy walut) oraz elementów mikroekonomicznych (prywatyzacja, uwolnienie cen, dobra kontrola korporacyjna), aby zagwarantować szybki wzrost. I znów okazało się, że rezultaty rozczarowują.

Konwencjonalne rozwiązania nie trafiają w istotę biedy i różnic między krajami. Zwykle bowiem bazują one na analizie gospodarek na poziomie zagregowanym. Przypomina to badanie świata za pomocą teleskopu. Nie daje to moż-

liwości zaobserwowania interakcji między poszczególnymi częściami. Także w ekonomii potrzebne jest zaobserwowanie i zrozumienie działań pojedynczych przedsiębiorstw, w szczególności mechanizmu tworzenia miejsc pracy, czy identyfikowania źródeł wzrostu.

McKinsey Global Institute (MGI) od roku 1990 prowadził badania wybranych dziedzin w 13 krajach: Australii, Brazylii, Francji, Niemczech, Indiach, Japonii, Holandii, Polsce, Rosji, Korei Południowej, Szwecji, Wielkiej Brytanii, USA. W każdym kraju badano od sześciu do trzynastu dziedzin i porównywano ich stan z tymi w innych krajach. Badania były bardzo szczegółowe i obejmowały tak różne dziedziny, jak np. działalność fabryk produkujących samochody, czy pracę (czarnorynkowych) sprzedawców ulicznych. Pozwoliło to zrozumieć gospodarki poszczególnych państw niejako od podstaw i nie ograniczać się tylko do spojrzenia na nie z lotu ptaka.

Badanie doprowadziło do następujących wniosków. Rozwój gospodarek zależy przede wszystkim od wzrostu wydajności, a ta z kolei zależy od nie wypaczonej konkurencji. Kiedy rząd zaczyna ograniczać konkurencję, nawet nieświadomie, bardziej efektywne firmy nie są w stanie zastąpić tych mniej efektywnych. Wzrost gospodarczy jest coraz powolniejszy, a kraj biedniejszy.

Wydajność

PKB *per capita* jest uważany za najlepszy miernik bogactwa kraju. Odnosi się bowiem do wydajności pracy (ile dóbr i usług może wytworzyć okre-

ślona liczba ludzi) pomnożonej przez odsetek pracujących osób danej populacji.

Wydajność jest tym elementem PKB, który w największym stopniu powoduje różnice między krajami (patrz załącznik 1). Aby zrozumieć, jak zmienia się wydajność pracy i co na nią wpływa, lepiej analizować poszczególne dziedziny gospodarki niż stan całego państwa. To podejście ma dwie podstawowe zalety. Przede wszystkim, aby zrozumieć, dlaczego niektóre kraje grzęzną w biedzie, trzeba popatrzyć na ich gospodarkę przez pryzmat ich niezliczonych ustaw i regulacji prawnych, systemów podatkowych, możliwości inwestycyjnych *etc.* Oczywiście stabilna sytuacja makroekonomiczna jest niezwykle ważna. Badania MGI w Indiach, Rosji i Brazylii pokazały, że bez niej przedsiębiorstwa nie myślą o wydajności pracy, ale o wykorzystywaniu, jak to tylko możliwe, sytuacji, robieniu pieniędzy na bałaganie w kraju. Ale stabilność w skali makro nie wystarczy do zwiększania wydajności. Japonia od lat ma stabilną sytuację, a jej firmy od dobrych kilku lat przeżywają stagnację.

Ponadto wydajność najważniejszych dziedzin gospodarki określa poziom dochodów państwa. Co więcej, te tradycyjne sektory są ważniejsze niż tzw. wysoka technologia. Badania MGI pokazały, że szybki wzrost w latach dziewięćdziesiątych Stany Zjednoczone zawdzięczają tylko sześciu tradycyjnym dziedzinom gospodarki (m.in. handlowi detalicznemu i hurtowemu), a nie tzw. nowej ekonomii. Inwestycje IT odgrywały w tym wzroście bardzo skromną rolę. W Indiach rozwój IT poprawił stan-

dard życia bardzo niewielkiej części społeczeństwa.

Różnice w wydajności tłumaczą nie tylko przepaść między światem bogatych i biednych, ale także różnice zamożności między państwami bogatymi. Jeszcze 25 lat temu wydawało się, że na skutek rozwoju technologii, swobodnego przepływu kapitału i praktyk biznesowych, gospodarki USA, Japonii i Europy Zachodniej staną się podobne i będą reprezentowały ten sam poziom. W rzeczywistości ciągle widoczne są znaczne różnice między bogatymi krajami. W Japonii, poza silnie rozwiniętym przemysłem samochodowym i elektronicznym, średni dochód *per capita* jest o około 30% niższy od tego w Stanach Zjednoczonych (patrz załącznik 2). Japonia, podobnie jak Korea Południowa, wybrała inną ścieżkę rozwoju. Wzrost gospodarczy był generowany bardziej przez ogromny wzrost liczby przepracowanych godzin i wielkie nakłady finansowe, niż rzeczywisty wzrost wydajności pracy. Istnieje zatem granica możliwych do przepracowania godzin, a nakłady finansowe w pewnym momencie nie gwarantują już wzrostu gospodarczego.

Badacze MGI polemizują także z tymi ekonomistami, którzy różnic wydajności pracy szukają na rynkach pracy lub rynkach kapitałowych. Okazuje się też, że wysoki poziom edukacji, czy inwestycje w ochronę zdrowia nie przekładają się na wydajność.

Konkurencja

Według badaczy MGI kluczem do sukcesu jest konkurencja. Mechanizm ten pomaga efektywnym firmom rozwijać się, wchodzić na nowe rynki, przejmować klientów swych mniej sprawnych konkurentów. Klienci korzystają na tym, otrzymując lepsze produkty po coraz niższych cenach, a to z kolei wpływa na zwiększenie popytu.

Niestety rządy niektórych państw robią wszystko, aby zahamować innowacyjność i wszelkimi sposobami ograniczają konkurencję. Polityka państwa może powodować eliminowanie z rynku np. nowo powstających firm, firm zagranicznych lub też faworyzowanie niektórych grup przedsiębiorstw.

Może to mieć negatywny wpływ na biznes w całym kraju. Konkurencja traci na intensywności, a nieefektywne firmy nie są zmuszane do podejmowania zmian. To zaś staje się najprostszą drogą do biedy.

W trakcie przeprowadzonych badań MGI ciągle znajdował przykłady na faworyzowanie słabych przedsiębiorstw i eliminowanie innowatorów. W większości państw Europy prawo uniemożliwia np. rozwój dużym sprzedawcom detalicznym w takim tempie, w jakim chcieliby oni się rozwijać i eliminowanie z rynku mniejszych sprzedawców. Na przykład w Wielkiej Brytanii nie pozwolono Tesco, największemu sprzedawcy artykułów spożywczych w kraju, zaadaptować budynek byłego szpitala w centrum Londynu na supermarket, motywując to tym, że budynek ma ponad sto lat. Według badaczy MGI rezultatem takich decyzji władz są wyższe ceny produktów i niższa wydajność. Podobne przykłady można by mnożyć w innych krajach, także w USA: zwiększanie kwot subsydiów w rolnictwie, czy taryfy celne na stal chroniące amerykańskich producentów – uznane zresztą za nielegalne przez WTO.

Okazuje się, że biedniejsze państwa stosują wobec swobodnej konkurencji jeszcze bardziej restrykcyjne prawa. Badania MGI wykazały, że nowo powstające w Rosji przedsiębiorstwa nie są bardziej efektywne niż te funkcjonujące w ZSRR. Prawo blokuje bowiem działania, czy wręcz próby wejścia na rynek innowatorów. I tak Carrefour, jedna z najlepszych sieci supermarketów na świecie, nie jest w stanie zarabiać w Rosji z bardzo prostej przyczyny. W przeciwieństwie do firm rosyjskich musi płacić podatki. Do tego należałoby dodać zakrojony na szeroką skalę przemysł. W rezultacie, Carrefour nie jest w stanie osiągnąć takiego poziomu cen produktów, jak jego miejscowi konkurenci.

Podobna sytuacja panuje w Brazylii. Blisko 50% pracowników pracuje na czarno. Rząd stara się zrehabilitować sobie tę sytuację, nakładając ogromne podatki na firmy, szczególnie zagraniczne. To zaś uniemożliwia tym organizacjom efektywne konkurowanie na rynku brazylijskim. Znajduje też

swoje odzwierciedlenie w poziomie cen.

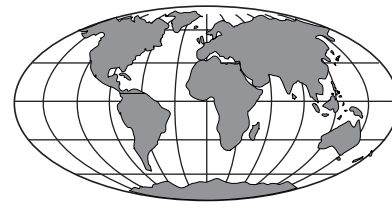
Gdyby biedniejsze kraje zrezygnowały z części swoich restrykcyjnych regulacji, mogłyby się szybciej rozwijać. Dobrym przykładem są tutaj Indie. Na początku lat dziewięćdziesiątych odrzuciły wiele ograniczeń dla zagranicznych inwestycji w przemyśle samochodowym i w konsekwencji ceny na auta spadły, wzrosła zaś sprzedaż. Zwiększyła się też wydajność. Jeśli przyjąć jej poziom w latach 1992–93 za 100, to w latach 1999–2000 wyniósł on 356. W podobnym tempie wzrosła produkcja.

Jeżeli korzyści ze swobodnej konkurencji są tak wielkie, skąd biorą się restrykcyjne prawa. Po pierwsze, większość ludzi na pierwszym miejscu stawia cele społeczne (minimalne płace, subsydiowanie małych i średnich przedsiębiorstw *etc.*) i domaga się od państwa pełnienia roli protektora. Nie zdają oni sobie sprawy, że posunięcia, których się domagają, przynoszą odwrotne skutki od zamierzonych. Posunięcia te stanowią największe bariery wzrostu.

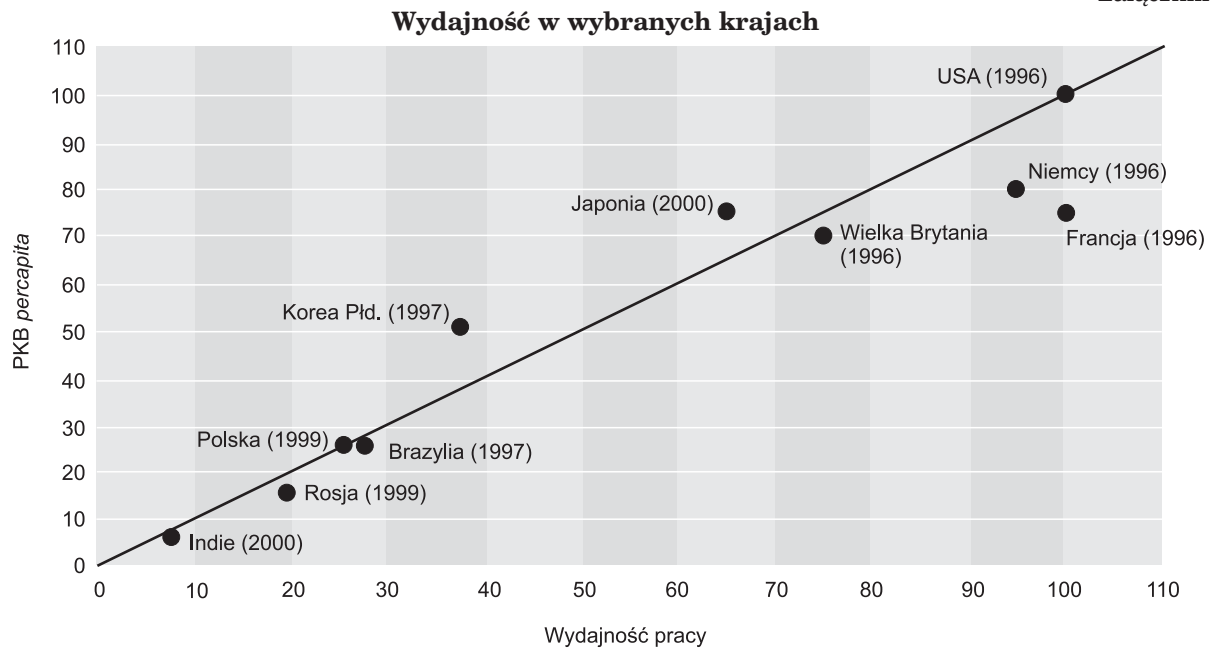
Po drugie, restrykcyjna polityka rządów bierze się z chęci uprzywilejowania niektórych grup obywateli. W bogatych krajach zwykle większe jest przywiązanie do tzw. wspólnego dobra. Myślenie o ogóle społeczeństwa stanowi granicę w faworyzowaniu niektórych jego części. W wielu biednych krajach nie ma takich ograniczeń. W Moskwie na przykład stare „posowieckie” duże firmy otrzymują kontrakty rządowe. Władze bardzo też dbają o to, aby przedsiębiorstwom, które nie są w stanie płacić swoich rachunków, nie odcięto dopływu prądu.

Myślenie o konsumencie

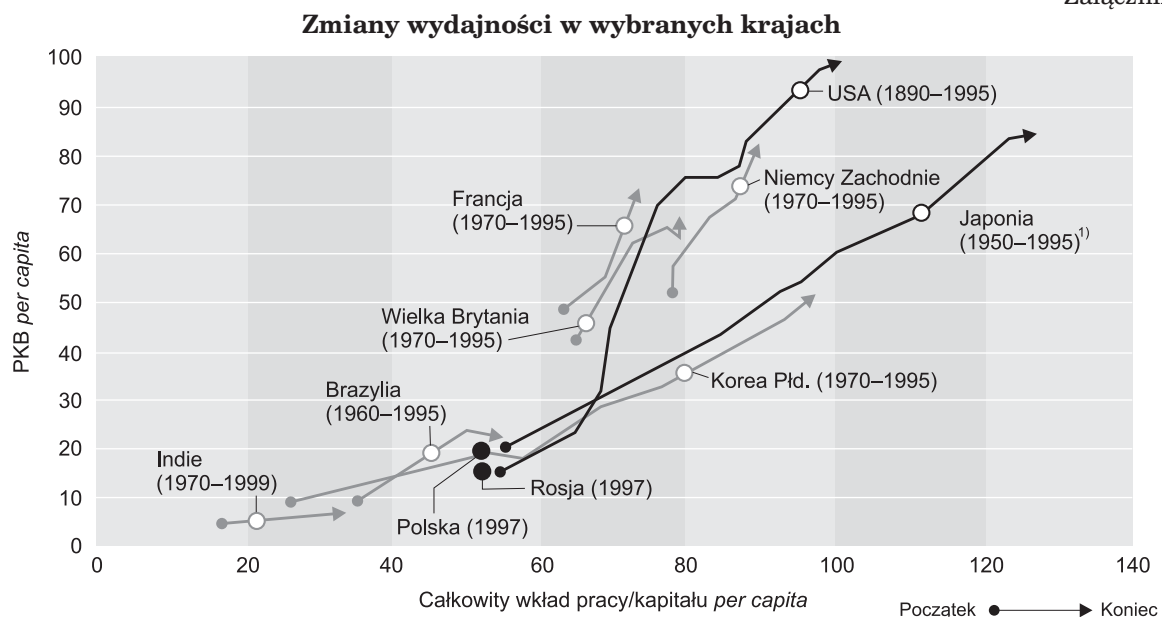
Niewątpliwie usunięcie barier szybkiego wzrostu jest trudne. Niektóre firmy muszą zniknąć z rynku, niektóre



Załącznik 1



Załącznik 2


¹⁾ Od 1996 r. różnica między PKB per capita Japonii i USA wzrosła do 30%.

rzy ludzie muszą zostać zmuszeni do znalezienia nowej pracy. Gospodarki muszą otworzyć się na inwestycje z zewnątrz, rządy powinny zapomnieć o chęci faworyzowania

wybranych. Od czego zależy sukces i chęć podjęcia takich działań?

Odpowiedzią jest koncentracja na konsumentach, a nie dostawcach produktów i usług. Wiele ludzi uważa, że produkcja sama w sobie tworzy wartość ekonomiczną. Tymczasem sedno sprawy tkwi w relacjach między produkcją a konsumpcją. Produkty mają swoją wartość, jeżeli klienci chcą je kupić. W innym przypadku produkcja nie będzie w stanie kształtować standardów życia.

Niestety większość biednych państw zapomina o prawach pojedynczych ludzi, w tym o prawie konsumenta do kupowania takich towarów, jakie chce i od kogo chce. A to można zapewnić tylko dbając o rozwój prawdziwej konkurencji. Co więcej, konkurencja jest kluczem do szybkiego rozwoju i wzrostu wydajności całych państw.

Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa

