

**PRZEGLĄD OPINII**

- Funkcjonalność przede wszystkim – *Jacek Hołowka* ..... 3
- O uszczelnianiu systemu – *Elżbieta Malinowska-Misiąg* ..... 6
- Trendy w zarządzaniu systemami opieki zdrowotnej na świecie.  
Koordynowana opieka zdrowotna – *Katarzyna Kowalska* ..... 8

- Strategie i praktyki zarządzania firm *high-tech* w różnych otoczeniach instytucjonalnych – *Krzysztof Obłój, Tomasz Obłój, Gary Bruton, Lau Chung Ming* ..... 13
- O biologicznych korzeniach organizacji – ewolucjonizm, kognitywistyka i memetyka w naukach o zarządzaniu – *Łukasz Sułkowski* ..... 17
- Partnerstwo w *outsourcingu* jako źródło przewagi konkurencyjnej – wyniki badań – *Robert Szczepański* ..... 20
- Warunki organizacyjne i przedsiębiorczy styl zarządzania jako czynniki rozwoju kapitału intelektualnego – *Marian Mroziwski* ..... 24
- *Environmental Corporate Social Responsibility* (ECSR) – koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych – *Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński* ..... 30

**STATYSTYKA**

- Analiza trwania – badanie czasu od założenia do likwidacji firm na przykładzie rynku szczecińskiego – *Iwona Markowicz, Beata Stolorz* ..... 33

**MARKETING**

- Jak tworzy się marki? Praktyczne wskazówki dotyczące procesu kreacji marki – *Arkadiusz Moroz* ..... 35

**FINANSE**

- Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań – *Alicja Winnicka-Popczyk* ..... 39

**OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY** ..... 44**Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Transakcje bez rozczarowań – „Harvard Business Review” – opr. *Grażyna Aniszewska* ..... 46

# przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 3 (818) 2008

## Rada Programowa

prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący  
prof. Ryszard Borowiecki  
prof. Jan Jeżak  
prof. Kazimierz Krzakiewicz  
prof. Jan Lichtarski  
prof. Bogdan Nogalski  
prof. Jan Pyka  
prof. Ryszard Rutka  
prof. Marek Stankiewicz  
prof. Edward Urbańczyk

## Zespół

Barbara Ołędzka – redaktor naczelny  
Grażyna Aniszewska

Adres redakcji:  
ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 022 827 15 10  
e-mail: [przeorg@gazeta.pl](mailto:przeorg@gazeta.pl)  
[przeorg@neostrada.pl](mailto:przeorg@neostrada.pl)  
[redakcja@przekladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przekladorganizacji.pl)  
[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

## Korespondenci:

Białystok – tel. 085 654 52 46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052 341 27 06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034 324 34 76, tel./faks 034 324 55 36 dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 058 341 93 70, 058 341 45 11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032 258 16 06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0 695 310 186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012 633 40 82 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081 532 99 18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042 639 82 34; Olsztyn – tel. 089 527 32 76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044 647 07 57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061 854 38 39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017 863 63 98 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091 444 18 36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056 622 29 98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022 862 32 24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071 368 03 23 dr Aleksander Binsztok

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

Łamanie: D. Stański, tel. 022 757 38 02  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,  
ul. Lubelska 30/32

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

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

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

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

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

Cena prenumeraty na 2008 r.:

- ✓ kwartalna – 57 zł,
  - ✓ półroczna – 114 zł,
  - ✓ całoroczna – 228 zł.
- Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

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

### Prenumerata w RUCHU SA

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>

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeгляdu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ✓ przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów
- **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron
- **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- ✓ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5") z dołączonym wydrukiem;

- ✓ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ✓ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

## 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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.


# Funkcjonalność przede wszystkim

*Jacek Hołówka*

Prosty przykład czasem rzuca światło na trudny problem. Dzieci lubią grać w karty, najchętniej w wojnę. Dzielą się talią przez pół i na zmianę wykładają swoje karty, biorąc po jednej od góry. Porównują liczbę oczek i wygrywa ten, kto zbierze więcej lew. Spory na temat organizacji opieki medycznej wyglądają bardzo podobnie. Przedstawiciele ministerstwa mają swoje argumenty (głównie, że budżet jest ograniczony – co jest prawdą) i przedstawiają je jeden po drugim. Lekarze z drugiej strony tłumaczą, dlaczego nie mogą pracować na dotychczasowych warunkach i wyliczają swoje argumenty jeden po drugim (głównie, że źle zarabiają – co też jest prawdą). Gra się kończy, gdy jedna ze stron się zmęczy. Ja czekam na dzień, gdy zmęczą się obie jednocześnie i zaczną poważnie rozmawiać na nowy temat – jak uczynić medycynę zawodem praktycznie funkcjonalnym, dobrze płatnym i przyjaznym dla pacjenta.

Ten problem nie jest kwestią ani wyłącznie polityczną, ani medyczną, ani socjologiczną, ani finansową. Nie jest też czystym problemem zarządzania, bo sprawowanie opieki medycznej wiąże się z istotnymi wartościami – ludzkim życiem i zdrowiem. Dlatego nie można o organizacji opieki medycznej rozmawiać wyłącznie w języku technicznym i operacyjnym, z nastawieniem, że zmiany muszą być płytkie i powierzchowne. Trzeba zaplanować funkcjonalną całość, która nie będzie maksymalizować jednego wskaźnika, ale optymalnie zrealizuje liczne rozbieżne oczekiwania, przyjmując za nadrzędny cel sprawność fizyczną i psychiczną pacjentów.

Przy tym założeniu spór na temat tego, jaki typ opieki zdrowotnej jest najlepszy, nie może prowadzić do podjęcia racjonalnych decyzji. Po pierwsze, nie wiadomo – i nie da się tego ustalić – ile jest różnych typów opieki. David Mechanic uważa, że w zasadzie istnieją trzy formy organizacyjne – medycyna państwowa, dobrowolne ubezpieczenia i medycyna prywatna. Mark Field jest natomiast zdania, że istnieje pięć form organizacyjnych: medycyna anomiczna, pluralistyczna, ubezpieczeniowa, państwowa i uspołeczniona. Obaj autorzy są

wybitnymi socjologami i mają dobre uzasadnienie empiryczne dla swoich tez. Ale ich rozbieżne ustalenia ukazują jedynie, że te same fakty można różnie artykułować, bo w każdym realnie istniejącym systemie opieki występują zarówno przypadki nieodpowiedzialnego bałaganu, czyli anomii, jak i wyjątkowego poświęcenia dla chorego – bez względu na koszty – czyli medycyny w pełni uspołecznionej. Jednak ani wyjątkowej nieodpowiedzialności, ani nadzwyczajnego poświęcenia nie można traktować jako wzoru pozytywnego czy negatywnego dla działania całej medycyny. Nie można na wyjątkach budować teorii standardowego działania. Trzeba raczej dostrzec – i tu Mechanic i Field są zgodni – że istnieją czynniki unifikujące sposób działania opieki medycznej oraz czynniki różnicujące. Czynniki unifikujące to przede wszystkim rozwój technologiczny w medycynie i jej globalizacja. Dziś te same lekarstwa – choć za różną cenę – używane są na całym świecie, wszędzie też stosowane są te same metody diagnostyczne i dyrektorzy szpitala starają się zdobyć to samo wyposażenie dla swoich instytucji. Czynniki dywersyfikujące to styl kształcenia i poziom finansowania. W jednych krajach kształcą się przede wszystkim generalistów, którzy mają szybko zdiagnozować pacjenta i przepisać mu jakieś skuteczne, choć powierzchowne leczenie, w innych krajach kształcą się głównie specjalistów, stosuje zasadę częstego powtarzania pełnych badań i wyraźnego prognozowania dalszego stanu zdrowia pacjenta. Jest oczywiste, że pierwszy styl leczenia wymaga mniejszych nakładów, a drugi znacznie większych. Tak więc głównymi czynnikami różnicującymi styl pracy są: zawodowe przygotowanie i sposób finansowania, bo medycyna potrzebuje olbrzymich nakładów. Ale pieniądze nie załatwiają wszystkiego – muszą być dobrze wydane. Tymczasem system może być tak skonstruowany, że nawet radykalne podniesienie jego poziomu finansowania może spowodować tylko stratę dodatkowych pieniędzy. Za nowe środki dokonywane są nietrafione inwestycje albo pieniądze rozplywają się w podwyżce płac. Pacjent nie odczuwa żadnej poprawy. 

Wydaje się zatem, że dobrze działający system nie może funkcjonować jako monolityczna całość, tylko powinien się poddawać kontroli ze strony różnych podmiotów – klientów i profesjonalistów, administratorów i grup konsumentów. Powinien zatem składać się z samodzielnie działających segmentów i modułów. Powinien odpowiadać na różne oczekiwania pacjentów, sprzyjać pojawianiu się postaw prozdrowotnych w społeczeństwie i uczyć odpowiedzialności za własne zdrowie. Powinien minimalizować koszty opieki i ograniczyć się do świadczenia usług ściśle medycznych, a nie tych, które należą do polityki społecznej. Powinien zapewniać wysoki standard wykształcenia i kompetentną pomoc pacjentom przez licencjonowanych i nadzorowanych fachowców. Kwalifikowanym pracownikom powinien zapewniać wysoki poziom wynagrodzenia i stwarzać im warunki pracy, w których dobro pacjenta może stać na pierwszym miejscu. Nadto powinien działać w sposób przejrzysty i uczciwy, rozpoznając własne błędy i patologie, stosując skuteczne sposoby ich usuwania.

Warunki te może spełnić tylko taki system opieki, w którym obowiązywać będą następujące zasady:

- wyróżnienie trzech podmiotów w opiece medycznej: klient, świadczeniodawca i ubezpieczyciel;
- uznanie współpłacenia za podstawową formę finansowania;
- priorytet medycyny ratunkowej;
- różne poziomy referencyjne dla różnego typu schorzeń;
- konkurencja między ubezpieczycielami i między świadczeniodawcami;
- powołanie do życia specjalistycznych fundacji zajmujących się opieką nad wyróżnionymi grupami pacjentów;
- odróżnienie pomocy terapeutycznej od pielęgnacyjnej.

**1.** Patologie funkcjonalne w medycynie wiążą się często z ograniczeniem relacji zawodowej do dwóch osób: lekarz – pacjent. Jeśli pacjent musi się liczyć tylko ze zdaniem lekarza, to albo może wyłudzić od niego jakieś zbędne świadczenia, albo odwrotnie, może nierozsądnie ignorować zalecenia lekarza. Co gorsze, lekarz i pacjent mogą ze sobą wejść w jawną lub nieformalną zmwę, by uzyskać dla pacjenta świadczenia mało potrzebne, mało skuteczne, ale imponujące i kosztowne. W takiej sytuacji rolę czynnika kontrolującego może pełnić ubezpieczyciel. Jeśli liczy się jego opinia w sprawie zakresu świadczeń, lekarz i pacjent będą wybierali usługi efektywne – czyli maksymalnie skuteczne przy wybranej cenie. Zmowa trójczłonowa jest w takiej sytuacji mało prawdopodobna, bo interesy poszczególnych stron są wyraźnie różne. Ubezpieczyciel chce leczyć ta-

nio i skutecznie, choć niekoniecznie wygodnie dla pacjenta. Pacjent chce się leczyć skutecznie i wygodnie, choć niekoniecznie za najniższą cenę. Lekarz chce leczyć skutecznie i możliwie za wyższą cenę z powodów związanych z prestiżem i kontaktami zawodowymi. W tej sytuacji próba realizowania własnego, wąsko pojętego interesu napotyka opór dwóch stron, co zwykle wystarczy, by nieuzasadnione roszczenia pohamować. Ten system trójczłonowej kontroli jest stosowany w ubezpieczeniach samochodowych i dobrze się tam sprawdza. Po wypadku klient chce mieć naprawiony samochód na najwyższym poziomie; warsztat chce naprawiać za wysoką cenę; ubezpieczyciel kontroluje wydatki. Taki układ nie wyklucza całkowicie patologii, ale mają one charakter spisku, a nie trwałego błędu systemowego. W medycynie podobne rozwiązanie da się bez trudu zastosować – albo przez stałe finansowanie jakiejś instytucji medycznej przez jednego ubezpieczyciela – takie wyjście przyjęto w Heath Maintenance Organizations – albo przez konsultowanie z ubezpieczycielem wszystkich znaczniejszych wydatków medycznych – takich jak np. operacja – i to rozwiązanie jest stosowane w wielu otwartych szpitalach. Poza przypadkami medycyny ratunkowej, gdy trzeba działać szybko i skutecznie, oszacowanie potrzeb medycznych klienta przez lekarza pracującego na rzecz ubezpieczyciela nie jest trudniejsze niż oszacowanie strat powypadkowych w samochodzie. Trzeba się tylko przyzwyczaić do nowego sposobu myślenia.

**2.** Współpłacenie jest ważnym wymaganiem racjonalizacji świadczeń i ich kosztów, bo stanowi główny instrument wzmocnienia potrzeb prozdrowotnych. Wielu pacjentów nadużywa czasu lekarza i medycznego personelu, bo ma pełne ubezpieczenie, uprawniające do wszelkich świadczeń. Tak jest zawsze w narodowym systemie usług. Mając prawo do nieograniczonego kontaktu z lekarzem, wiele osób w starszym wieku mających stale jakieś nieusuwalne dolegliwości, a także wiele osób chronicznie chorych lub hipochondrycznych, umawia się na wizytę bez poważnego klinicznego powodu. Drobną opłatą na wejściu – 5 lub 10 złotych – albo przyjęcie zasady, że pacjent musi z góry płacić, a ubezpieczyciel refunduje jego wydatki, skutecznie powstrzymuje pacjentów mogących sobie poradzić bez lekarza przed absorbowaniem jego czasu. Przeciwnikom tych rozwiązań warto do znudzenia powtarzać regułę, która jest trywialnie prawdziwa: nie ma leczenia za darmo. Jeśli pacjent nie płaci, to płaci ktoś inny, i ten ktoś też powinien mieć prawo do ograniczania zbędnych kosztów. Innym korzystnym rozwiązaniem jest przyjęcie zasady, że ubezpieczony pokrywa tylko 50% swojej składki, a resztę płaci pracodawca –

dość często stosowane w USA. W ten sposób można zachęcić pracownika do wykupienia droższego ubezpieczenia, co jest korzystne i dla niego, i dla jego pracodawcy, który angażuje się w utrzymanie pracownika w dobrej kondycji. Ma to niemały wpływ na tworzenie bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy.

**3.** Natomiast z wszelkich opłat bezpośrednich powinna być zwolniona medycyna ratunkowa. Karetki pogotowia i przychodnie przyszpitalne nie powinny badać, jakie ubezpieczenie ma pacjent, tylko powinny nieść mu pomoc – bez zwłoki! Celem takiej pomocy jest ratowanie życia, uśmierzenie bólu i skierowanie chorego na dalsze leczenie do wyższej placówki referencyjnej, w której leczenie jest wykonywane zgodnie z zakresem ustalonym przez firmę ubezpieczeniową.

**4.** Koncepcja różnych poziomów referencyjnych pozwala rozwiązać problem wykorzystywania wysoko wyspecjalizowanych instytucji do leczenia błahych schorzeń oraz hamuje nadużycia na niższym poziomie, powodujące, że rozrzućta instytucja popada w długi z powodów czysto altruistycznych, bo zbyt często świadczy pomoc pacjentom nieubezpieczonym. Wygodnie jest zatem przyjąć trzy poziomy referencyjne: przychodnie lokalne, lecznice regionalne i kliniki medyczne. Przychodnie lokalne powinny być prowadzone przy minimalnym technicznym wyposażeniu i powinny zajmować się przypadkami łatwymi, krótkotrwałymi i tanimi. Taka placówka powinna zatrudniać internistę, chirurga, pediatrę i ginekologa, lub lekarza pierwszego kontaktu mającego praktyczną orientację w kilku z tych dziedzin. Taki lekarz powinien być zatrudniony na stałej pensji i powinien przyjmować każdego pacjenta, który się zgłosi po zapłaceniu kosztów wizyty lekarskiej (5–10 złotych). Ewentualne dalsze leczenie powinno być prowadzone na drugim poziomie referencyjnym w szpitalu miejskim lub rejonowym. Zakres usług tam świadczonych określałaby umowa z ubezpieczycielem. Przypadki szczególnie trudne lub kosztowne powinny być odsyłane na trzeci poziom, to znaczy do specjalistycznych klinik lub szpitali uniwersyteckich. Tu też istotną rolę powinien odgrywać ubezpieczyciel, ale ponadto finansowanie tych najbardziej elitarnych instytucji powinno być złożone i pochodzić z grantów, fundacji, dotacji rządowych itp.

**5.** By w sposób systemowy obniżyć koszty i nie finansować bez kontroli maksymalnego rozwoju technik medycznych, należy utrzymać konkurencję między ubezpieczycielami i między świadczeniodawcami. Pacjent powinien mieć wybór, z którym ubezpieczycielem podpisze umowę, aby mógł wybrać tego, który oferuje najszerszy zakres pomocy za te same pieniądze. Szpital powinien mieć możliwość wyboru świadczeniodawcy, aby za posiadane

pieniądze móc zakontraktować możliwie najwięcej usług na dobrym poziomie za stosunkowo umiarkowaną cenę. W takiej sytuacji lekarz, czyli świadczeniodawca, też będzie dbać o wysoką efektywność i o jakość usług.

**6.** Pewien rodzaj usług szczególnie kosztownych – np. transplantacja serca lub przewlekłe choroby psychiczne – nie będzie nigdy objęte pełnym ubezpieczeniem medycznym. Prewencyjne gromadzenie środków na koncie ubezpieczyciela na pokrycie kosztów takich świadczeń nie jest racjonalnym rozwiązaniem. Lepiej do tego celu powołać fundacje, które z jednej strony zajmą się finansowaniem odpowiednich badań medycznych, z drugiej zabiegać będą w parlamencie lub w Ministerstwie Zdrowia o zdobycie dodatkowych celowych funduszy, a z trzeciej, mobilizować będą pacjentów i ich rodziny do dzielenia się wiedzą na temat skutecznych sposobów walki z groźnymi schorzeniami i do wzajemnej samopomocy.

**7.** Wreszcie sprawą niezwykle ważną w każdym systemie opieki medycznej, który ma swe korzenie w komunistycznej medycynie państwowej, jest oddzielenie opieki pielęgnacyjnej od terapeutycznej. Klinika medyczna nie może być przechowalnią dla ludzi słabych, bezdomnych, niezaradnych i pozbawionych środków. Jeśli przyjęty system finansowania – co ciągle dzieje się w Polsce – pozwala ordynatorowi na przetrzymywanie na swym oddziale takich wycieńczonych osób, to jest to wielki i bardzo kosztowny błąd organizacyjny. Ten problem powinien być rozwiązany przez powołanie sprawnie działających służb z zakresu pracy socjalnej i przez powiększenie liczby dobrze nadzorowanych domów opieki. Istotnie, lekarza nie wolno stawiać przed dylematem: albo wyrzuci na ulicę wyleczonego właśnie pacjenta, albo musi go przechowywać na swym oddziale i udawać, że go leczy dalej. Ktoś powinien się zająć takim pacjentem, ale dalsza opieka nie jest obowiązkiem ani personelu medycznego, ani zatrudniającej go instytucji.

Sumując, dobrze działający system można zbudować stosunkowo łatwo i szybko, bo jest to system samoorganizujący się i samokorygujący. Tylko należy przewyciężyć silne społeczne przyzwyczajenie do rzekomo darmowej opieki oraz tendencję do widzenia wyłącznie korzystnych dla siebie półprawd, charakterystyczną dla wielu profesji występujących w obrębie medycyny. A mówiąc bardziej ogólnie – można się uczyć albo na już popełnionych błędach (których w tym przypadku było niemało), albo czekać na to, co stanie się po katastrofie. Wróć do tego, co szczególnie lubią dzieci. Dzieci czekają na katastrofę.

*prof. dr hab. Jacek Hołówka*  
Instytut Filozofii  
Uniwersytetu Warszawskiego

# O uszczelnianiu systemu

*Elżbieta Malinowska-Misiąg*

Ochrona zdrowia to obszar poddawany ciągłym naciskom z bardzo wielu stron. Protesty kadry medycznej wymuszające podwyżki wynagrodzeń i ciągła obawa pacjentów o dostęp do świadczeń medycznych to obraz niewesoły i zmuszający do refleksji.

Teoretycznie wszyscy powinni mieć równy dostęp do świadczeń medycznych. Wiadomo jednak, że stwierdzenie to jest fikcją. Osoby lepiej sytuowane nie będą stały w wielomiesięcznych kolejkach, jeśli ich życie lub zdrowie będzie zagrożone. Różnice w dostępie do świadczeń są też ściśle związane z miejscem zamieszkania. Zróznicowanie to uzależnione jest od położenia geograficznego, a jeszcze bardziej od tego, czy pacjent mieszka na wsi czy w mieście. Liczba placówek ambulatoryjnych na jednego mieszkańca jest na terenach miejskich niemal dwukrotnie wyższa niż na terenach wiejskich. Jeszcze większe rozbieżności można zauważyć, analizując liczbę udzielonych porad. Paradoksalnie pacjenci mieszkający na wsi mają znacznie lepsze zdanie na temat dostępności do usług medycznych niż mieszkańcy miast. Ale to już raczej kwestia mentalności i innych oczekiwań...

Abstrahując od kwestii psychologiczno-społecznych, kluczem do poprawy dostępności świadczeń medycznych są oczywiście pieniądze.

Wiadomo, że pieniędzy w służbie zdrowia jest za mało. Z drugiej jednak strony wiadomo też, że ile środków by nie przeznaczyć na ten cel, tyle zostanie wydane, a efekty mogą być niewielkie. W roku 1999, kiedy to wyodrębniono finansowanie służby zdrowia z budżetu państwa i utworzono kasy chorych, wpływy ze składki na ubezpieczenie zdrowotne – główne źródło finansowania świadczeń zdrowotnych – wyniosły 19 mln zł. W roku 2006 była to już kwota przekraczająca 41 mld zł.

Poziom składki na ubezpieczenie zdrowotne nieustannie podwyższany nadal wydaje się niektórym – a dokładniej tym, którzy z tych środków chcieliby mieć sfinansowane podwyżki – zbyt niski. Zauważmy jednak, co nam daje wzrost składki. W ciągu ostatnich lat wzrosła ona

z 7,5 do 9% dochodu do opodatkowania, co oznacza niemałe obciążenie dla każdego opłacającego składkę. Czy jednak ktokolwiek odczuł w jego wyniku wyraźną poprawę standardu usług czy też dostępności świadczeń – wątpliwe.

Warto się jednak zastanowić nad tym, kto jest zobowiązany do opłacania składki. Temat ten – podjęty faktycznie w bardzo politycznym momencie przez Rzecznika Praw Obywatelskich – wydaje się jak najbardziej na miejscu. Dlaczego osoby uzyskujące dochody z działalności zarobkowej zobowiązane są do opłacania składki – tym wyższej, im wyższe dochody – a za rolników składka opłacana jest z budżetu państwa? Rolnicy nie płacą składki, niezależnie od tego, ile przychodów uzyskują z prowadzenia gospodarstwa rolnego. Co więcej, rolnicy, którzy przecież w ostatnich latach otrzymali niemałe środki z Unii Europejskiej, płacą bardzo niskie składki na ubezpieczenia społeczne. Trudno to nazwać sytuacją sprawiedliwą.

Ciągle powtarzane przez minister Ewę Kopacz stwierdzenie o konieczności uszczelniania systemu jest jak najbardziej słuszne. Inną kwestią jest to, co się przez to rozumie. Wystarczy chociażby przytoczyć przykład restrukturyzacji zakładów opieki zdrowotnej.

Restrukturyzacja finansowa publicznych zakładów opieki zdrowotnej przeprowadzona na mocy ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 r. obejmowała zobowiązania powstałe w latach 1999–2004: publicznoprawne i cywilnoprawne, w tym dotyczące indywidualnych roszczeń pracowniczych wynikających z tzw. ustawy 203. Polegała ona na umorzeniu części zobowiązań publicznoprawnych oraz zawieraniu ugód z wierzycielami wierzytelności cywilnoprawnych. Restrukturyzacja finansowana była przede wszystkim z pożyczek skarbu państwa oraz kredytów bankowych.

Dzięki ustawie zakłady podjęły działania mające na celu poprawę ich sytuacji finansowej. Program tych działań (wraz ze wskazaniem ich finansowania) był jednym z dokumentów wymaganych do wszczęcia

postępowania restrukturyzacyjnego. Ustawa nie przewidziała jednak żadnych instrumentów umożliwiających kontrolę realizacji programów naprawczych ani – tym bardziej – sankcji za ich niedotrzymanie lub zaniechanie.

W efekcie tak przeprowadzanej restrukturyzacji stan zadłużenia zakładów opieki zdrowotnej nie poprawił się. Zaobserwować można było tylko spadek zobowiązań wymagalnych.

Na koniec grudnia 2004 r. dług samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej wynosił 9,5 mld zł, z czego ponad 60% stanowiły zobowiązania wymagalne. Po trzech i pół roku zadłużenie ogółem nie dość, że nie spadało, to nawet się zwiększyło, przekraczając 10 mld zł. W porównaniu do roku 2004 zmieniła się wyłącznie struktura zobowiązań – w ubiegłym roku rygor wymagalności dotyczył nieco ponad 1/3 wszystkich zobowiązań. Należy jednak zauważyć, że sytuacja może wkrótce ulec zmianie. Nowe zobowiązania staną się niebawem zobowiązaniami wymagalnymi, co spowoduje jeszcze poważniejsze problemy. Działania restrukturyzacyjne nie doprowadziły więc ani do zmniejszenia zadłużenia, ani do zahamowania procesu zaciągania nowych zobowiązań.

A Ministerstwo Zdrowia pracuje właśnie nad kolejną nowelizacją ustawy o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej, umożliwiającą zaciągnięcie pożyczki z budżetu państwa zakładom, które:

- uzyskały ostateczną decyzję o warunkach restrukturyzacji lub otrzymały dotacje w ustalonym ustawowo trybie;
- złożyły oświadczenie o przeciętnym zatrudnieniu w 2007 r.;
- ustanowiły zabezpieczenie pożyczki na rzecz skarbu państwa.

Warunki nie wydają się bardzo wygórowane, tym bardziej że nadal nie ma w ustawie żadnych zapisów na temat egzekwowania wdrażania programów naprawczych.

W ramach uszczelniania systemu warto też przyjrzeć się instytucji, której powierzono nasze składki i która odpowiada za kontraktowanie świadczeń medycznych.

Narodowy Fundusz Zdrowia ma wszelkie cechy państwowego funduszu celowego: ma wyodrębnione źródło przychodów i przypisano mu zadania, które powinny zostać sfinansowane z tych środków. Nie odróżnia się więc on – przynajmniej formalnie – od przeszło dwudziestu działających obecnie państwowych funduszy celowych. Jednak żadna z rządzących ekip nie ośmieliła się go nazwać tak

wprost w ustawie, nawet w projektach minister Zyty Gilowskiej mających uporządkować sektor finansów publicznych Narodowy Fundusz Zdrowia pozostał tym, czym jest, czyli bliżej nieokreśloną, jedyną w swoim rodzaju formą prawną. Jaki jest efekt nieuznania go za fundusz celowy? Wbrew pozorom różnica jest kolosalna. Wszystkie państwowe fundusze celowe – od najmniejszego, po Fundusz Ubezpieczeń Społecznych – dołączają projekty swoich planów finansowych do projektu ustawy budżetowej, plany te zatwierdzane są przez Sejm razem z budżetem państwa, a sprawozdania z ich wykonania prezentowane razem ze sprawozdaniem budżetowym. W przypadku Narodowego Funduszu Zdrowia jest inaczej. Projekt jego planu opracowany przez prezesa NFZ i zaopiniowany przez radę NFZ oraz dwie komisje sejmowe (do spraw finansów publicznych oraz do spraw zdrowia) zatwierdzany jest przez ministra zdrowia w porozumieniu z ministrem finansów. Ustawa dopuszcza zmiany planu w przypadku sytuacji nieprzewidywalnych w chwili ustalenia lub zatwierdzenia planu. Jak wynika z obserwacji ostatnich lat, sytuacje takie zdarzają się nader często. Plan na rok 2007 zmieniany był pięciokrotnie, przy czym ostatnia zmiana została zatwierdzona 31 grudnia 2007 r. Cemu miała ona służyć i kto w sylwestra miał realizować zmieniony plan, pozostaje zagadką. Myślę, że nie tylko dla mnie. Warto też zauważyć, że plan tegoroczny był już zmieniony dwukrotnie.

Kontroli sejmowej nie podlega także wykonanie planu finansowego NFZ. Sprawozdanie sporządzone przez prezesa Funduszu zatwierdzane jest przez ministra finansów po zasięgnięciu opinii ministra zdrowia i po uzyskaniu opinii sejmowej komisji do spraw finansów publicznych oraz do spraw zdrowia.

Trudno się nie oprzeć wrażeniu, że zasady gospodarki finansowej instytucji, dysponującej ponad 40 mld zł rocznie, nie są zbyt rygorystyczne, by nie powiedzieć – mało przejrzyste i zdecydowanie nieodpowiadające skali wydatkowanych środków.

Uszczelnienie systemu powinno poprawić dostęp do usług medycznych oraz poprawić standardy leczenia.

Należy pamiętać, że nielatywny dostęp do świadczeń medycznych jest też pochodną sytuacji kontraktobiorców. Przekształcenie w 1999 r. większości zakładów w samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej nie wszystkim wyszło na dobre. Jednostki samorządu terytorialnego stały się organami założycielskimi dla placówek borykających

się często z przestarzałą infrastrukturą, brakiem sprzętu i niedostosowaniem świadczonej usługi do faktycznego zapotrzebowania. Gdy dodać do tego nieumiejętne zarządzanie i brak środków na odtwarzanie majątku, przepis na finansową katastrofę jest już gotowy.

Przeciwnicy prywatyzacji w służbie zdrowia twierdzą, że zdrowie to nie towar i że szpitale nie mogą działać na zasadach komercyjnych. Jednym z problemów jest reorganizacja placówki, co wiąże się z restrukturyzacją zatrudnienia, czyli po prostu – ze zwolnieniami. Obawy budzi też wycena majątku zakładów, które miałyby być prywatyzowane.

Niewątpliwie jednak przekształcenie placówek ochrony zdrowia w spółki wymusiłoby zmianę zarządzania i konieczność szukania prawdziwych oszczędności. Prawdziwym wyzwaniem wydaje się jednak to, jak ta prywatyzacja miałaby być przeprowadzona. Część zakładów opieki zdrowotnej już od dawna jest w rękach prywatnych i nie ma się co nad tym rozwodzić. Co jest jednak dobre w ambulatoryjnej opiece zdrowotnej, nie musi być dobre dla szpitali. Mityczna już „sieć szpitali”, stanowiąc podstawę bezpieczeństwa zdrowotnego obywateli, powinna – moim zdaniem – pozostać publiczna.

I chociaż to może wyglądać na powrót do przeszłości, dla części placówek medycznych można by też rozważyć inne rozwiązanie – rezygnację z fikcyjnej samodzielności zakładów opieki zdrowotnej i przekształcenie ich na powrót w jednostki budżetowe. Oczywiście na zasadzie dobrowolności.

Pomysłem rządowym na poprawę sytuacji w ochronie zdrowia są dodatkowe dobrowolne ubezpieczenia zdrowotne. Jak jednak pogodzić ustawowo zagwarantowane bezpieczeństwo zdrowotne obywateli, które powinno być sfinansowane ze składki obowiązkowej, z tym, co moglibyśmy uzyskać za składkę dodatkową. Jeśli świadczenia należne za dodatkową składkę ograniczyłyby zakres usług oferowanych w ramach ubezpieczenia obowiązkowego, trudno by było znaleźć posłów chętnych do poparcia takiej propozycji.

Finanse to najważniejszy, ale nie jedyny problem w systemie ochrony zdrowia. Bez poprawy sytuacji finansowej placówek medycznych o zapewnieniu bezpieczeństwa zdrowotnego w Polsce będzie można jednak tylko pomarzyć.

*Elżbieta Malinowska-Misiąg*

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

## Wprowadzenie

**C**elem artykułu jest przybliżenie pojęcia koordynowanej opieki zdrowotnej (zwanej dalej w skrócie KOZ) oraz wskazanie klucza interpretacyjnego pozwalającego odróżnić opiekę koordynowaną od innych form organizacji opieki zdrowotnej. Ten klucz wyznaczają charakterystyczne dla KOZ rozwiązania instytucjonalne. Dyskusja na temat atutów i potencjalnych słabości KOZ toczy się w wielu krajach na świecie od przeszło dwudziestu lat, a w Polsce w zasadzie nie ma miejsca. Propozycje z zakresu KOZ w Polsce pojawiały się m.in. w obywatelskim projekcie ustawy o samorządowej opiece zdrowotnej (Projekt SOZ 1998), w dokumencie eksperckim „Strategia zmian w systemie opieki zdrowotnej. Szansa przezwyciężenia kryzysu” [Zespół..., 2004] oraz w pierwszej (roboczej) wersji ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych [Ustawa 2004]. Nie odbiły się jednak szerokim echem w opiniotwórczych kręgach sektora zdrowia, w toku prac nad projektowaniem nowych rozwiązań instytucjonalnych zaś zostały odrzucone. Od czasu do czasu pojawiają się również próby wdrażania pewnych rozwiązań typowych dla KOZ drogą „inicjatyw oddolnych” [Tymowska, Kowalska 2002; Kowalska, 2005; Kowalska, 2007]\*).

## Tezy o konwergencji systemowej

**W** dyskusjach poświęconych zagadnieniom związanym z funkcjonowaniem sektora zdrowia stale powraca pytanie, czy gdzieś na świecie istnieje idealny system opieki zdrowotnej. Nawiazywanie do doświadczeń innych krajów, zarówno w dyskusjach publicystycznych, jak i naukowych, jest modne [Ham, 1997]. Z punktu widzenia reform sektorów zdrowia, lata 80. i 90. określa się jako czas wzmożonego „międzynarodowego eksportu idei” [Robinson et Steiner, 1998]. W analizach systemów opieki zdrowotnej dostrzega się coraz liczniejsze podobieństwa stosowanych rozwiązań. Istnieją próby tworzenia uniwersalnych zbiorów zasad funkcjonowania systemów opieki zdrowotnej na podstawie wiarygodnych danych [por. raport WHO, 2000]. Pojawiają się tezy o upodabnianiu się systemów zdrowotnych. Arvidsson [1995] wskazuje na trzy trendy noszące – jego zdaniem – znamiona konwergencji systemowej:

■ W krajach, w których odpowiedzialność za opiekę zdrowotną spoczywa na rządzie, wprowadza się pewne rozwiązania o charakterze rynkowym (bez zmian w sposobie finansowania opieki), natomiast tam, gdzie takie rozwiązania dominowały, poszukuje się rozwiązań ujednolicejących funkcjonowanie systemu i proponuje się zwiększenie zakresu interwencji rządowej.

■ W krajach, w których opieka zdrowotna finansowana jest z wykorzystaniem jednolitego systemu podatkowego, rozważa się możliwości wykorzystania pewnych mechanizmów ubezpieczeniowych w systemie podatkowym, natomiast systemy ubezpieczeniowe poszukują sposobów ujednolicenia i ko-



# Trendy w zarządzaniu systemami opieki zdrowotnej na świecie

## Koordynowana opieka zdrowotna

*Katarzyna Kowalska*

ordynowania mechanizmów finansowania opieki zdrowotnej.

■ W systemach publicznego świadczenia opieki odkrywa się zalety rozwiązań o charakterze rynkowym (rynek wewnętrzny, rozdzielenie funkcji nabywcy i dostawcy świadczeń zdrowotnych, elementy konkurencji i wzmacnianie roli konsumenta). W systemach zorientowanych rynkowo zmiany zachodzą w przeciwnym kierunku (wyrównywanie nierówności w dostępie, ograniczanie fragmentacji systemu, wprowadzanie mechanizmów kontroli nad wzrostem kosztów opieki).

Jeśli jakaś forma konwergencji systemowej ma miejsce, to wynika to niewątpliwie z faktu, że istnieje pewien zbiór rozwiązań instytucjonalnych (regulacji), który powinien być obecny w każdym nowoczesnym sektorze zdrowia, nowoczesnym – czyli takim, w którym świadomie nadzoruje się zarówno poziom i zasadność wydatków na opiekę zdrowotną, jak i jakość świadczonych usług medycznych. Coraz bardziej powszechne przekonanie, że skuteczny nadzór nad kosztami i jakością stanowi wyznacznik nowoczesnych sektorów zdrowia czy firm medycznych, stanowi zarazem uzasadnienie dla ekspansji systemów koordynowanej opieki zdrowotnej na świecie.

### System koordynowanej opieki zdrowotnej

**O**kreślenie „koordynowana opieka zdrowotna” (KOZ) jest polskim tłumaczeniem angielskiego terminu *managed (health) care*. Dość powszechnie za najbardziej charakterystyczną cechę KOZ uznaje się roczne przedpłaty za opiekę zdrowotną [Getzen, 2004; Cochrane, 2001a], choć jest to daleko idące uproszczenie. W dokumencie „Strategia zmian w systemie opieki zdrowotnej. Szanse przezwyciężenia kryzysu” KOZ została zdefiniowana w następujący sposób: „Koordynowana opieka zdrowotna to sieć współpracujących ze sobą dostawców, zapewniających duży zakres usług, koordynujących opiekę nad swoimi pacjentami, zapewniających ciągłość leczenia i wewnętrzny nadzór nad jakością tego leczenia. Sieć zarządzana przez wspól-

nie wyłoniony zarząd, z jednostkami, które mogą być zarówno wewnętrznymi jednostkami dużych zakładów, jak i jednostkami mającymi osobowość prawną, ale współpracującymi ze sobą” [Zespół 2004, s. 79]. Zasadniczym sposobem poprawy efektywności wykorzystania zasobów w KOZ jest powierzanie firmom medycznym odpowiedzialności finansowej i organizacyjnej za zapewnienie dostępu do szerokich zakresów usług medycznych osobom zarejestrowanym w danej firmie na listach lekarzy pierwszego kontaktu. Mianem organizacji KOZ określa się firmy medyczne, które zdecydowały się wziąć na siebie taką odpowiedzialność [Mays et al., 2001]. Organizacje koordynowanej opieki zdrowotnej stają się tym samym pośrednikami kontraktowymi zawierającymi z jednej strony umowy z konsumentami usług medycznych (lub ich przedstawicielami), z drugiej zaś – z dostawcami świadczeń.

Opieka koordynowana, z jej najbardziej znaną formułą „organizacji podtrzymywania zdrowia” (*Health Maintenance Organization*, w skrócie: HMO), postrzegana jest czasem jako wyłącznie amerykański fenomen. Nie jest to słuszny pogląd, bo choć idea koordynowanej opieki zdrowotnej narodziła się w Stanach Zjednoczonych, z tamtego kręgu kulturowego czerpie ważne uzasadnienia dla swojego rozwoju i ekspansji, z biegiem czasu zaś dokonała rewolucji w funkcjonowaniu amerykańskiego sektora opieki zdrowotnej, to jednak wiele krajów z modelem ubezpieczeń społecznych, takich jak Holandia, Niemcy czy Izrael, włączyło elementy opieki koordynowanej do rozwiązań systemowych. Oprócz brytyjskich doświadczeń z modelami dysponowania budżetem przez lekarzy ogólnych i Grupy Praktyk Opieki Podstawowej [Robinson, Steiner, 1998; Mays et al., 2001, Kowalska, 2005], na powszechne stosowanie rozwiązań KOZ wskazują doświadczenia takich krajów, jak Australia, Nowa Zelandia, Rosja czy Chorwacja [Kornai, Eggleston, 2001]. Obecnie, od roku 1999, eksperyment z modelem dysponowania budżetem przez praktyki opieki podstawowej realizowany jest na Węgrzech i swym zasięgiem obejmuje ok. 240 tys. osób [Juszczak et al., 2004].

## Zasady stosowności i substytucji

**K**ażda firma medyczna, również ta niebędąca przykładem organizacji KOZ, będzie odnosiła korzyści, stosując się do dwóch zasad:

- **substytucji**, która oznacza stosowanie tańszych i równie skutecznych metod leczenia (kiedy dostępne są droższe alternatywy). W ten sposób utrzymuje się skuteczność medyczną i satysfakcję pacjenta na jednakowym poziomie, a zmniejszeniu ulegają koszty jednostkowe opieki;

- **stosowności**, która oznacza dostosowanie opieki zapewnianej pacjentowi do jego problemów zdrowotnych. Niekiedy wyraża się ona w postaci ochrony pacjenta przed zbędnymi działaniami medycznymi, innym razem w przesunięciu „ciężaru” leczenia na tzw. niższe poziomy referencyjne, a czasem w ułatwieniu szybkiego dostępu do opieki wyspecjalizowanej [por. Robinson, Steiner, 1998; Cochrane, 2001b; Getzen, 2004].

Organizacje KOZ, poprzez stosowanie zasad stosowności i substytucyjności, mogą np. ograniczać dostęp do świadczeń o niepotwierdzonej klinicznie skuteczności. Mogą poszukiwać także tańszych, równie skutecznych metod leczenia oraz koncentrować się na tzw. wczesnych interwencjach [Aliotta, 2001; Larsen, 2001]. Czynią to poprzez kształtowanie systemu bodźców, które sytuują się w trzech grupach:

- **bodźców finansowych**, pozwalających na rozłożenie ryzyka finansowego pomiędzy nabywcę i dostawców usług medycznych;

- **bodźców ukierunkowanych na pacjentów**, ograniczających ich autonomię w zakresie swobody wyboru miejsca leczenia;

- **bodźców ukierunkowanych na dostawców usług medycznych**, wyrażających się w zarządzaniu decyzjami klinicznymi.

Takie podziały są przydatne na potrzeby analizy, choć w rzeczywistości wszystkie działania w obrębie KOZ przenikają się wzajemnie, tworząc – czasem trudną do uchwycenia w analizach – specyficzną kulturę organizacyjną.

## Bodźce finansowe i kontrakty kapitaacyjne

**A**by skutecznie zarządzać opieką zdrowotną, nie wystarczy wiedza menedżerska i medyczna. Potrzebne są przede wszystkim odpowiednie bodźce finansowe, zawarte w technikach finansowania, aby osoby do tego powołane chciały pełnić funkcję nadzoru. Formy wynagradzania lekarzy oraz organizacji medycznych określa się mianem strategii podaży, w technikach finansowania ukryte są bowiem bodźce, które determinują rodzaj i strukturę podaży świadczeń medycznych.

Jedną z najprostszych form finansowania usług medycznych jest stawka kapitaacyjna. Stawka kapitaacyjna, która jest przykładem finansowania perspektywnego, określana jest zazwyczaj miesięcznie *per capita*, czyli na każdą osobę zarejestrowaną (np. pacjenta zapisanego na listę lekarza pierwszego kontaktu). Jej wysokość w danym roku nie zależy od liczby świadczeń otrzymanych w przyszłości. Stosowanie stawek kapitaacyjnych, jak wskazuje sama

nazwa, wymaga ścisłego określenia populacji, nad którą sprawowana będzie opieka. Stawki kapitaacyjne bardzo często wykorzystuje się do finansowania tych obszarów działalności medycznej, w których trudno jest ustalić prawdopodobieństwo wystąpienia potrzeby opieki. Kontrakty kapitaacyjne są przykładem kontraktów, przy których realizacji zarządzający budżetem przejmuje na siebie pełne ryzyko wzrostu kosztów opieki w zakresie przedmiotowym objętym umową. Kapitacja wymusza tym samym na dostawcach opieki medycznej nadzór nad kosztami. Powiązanie płatności z liczbą osób zarejestrowanych motywuje z kolei do konkutowania o pacjentów.

## Bodźce ukierunkowane na pacjenta

**D**ruga z cech wspólnych dla organizacji KOZ stanowią bodźce ukierunkowane na pacjenta-klienta. Podstawowe ograniczenie swobody pacjenta stanowi instytucja strażnika systemu, tj. lekarza pierwszego kontaktu, który w imieniu pacjenta podejmuje decyzję o dalszym leczeniu i albo koordynuje proces sprawowania opieki nad chorym, albo w sytuacji, kiedy jest to uzasadnione, nie wydaje takiego skierowania (regulacja popytu poprzez skierowania). Plany zdrowotne opieki koordynowanej bardzo często względem swoich pacjentów stosują zasadę współpłacenia za usługi. Sumy, które musi uiścić pacjent, są na ogół niewielkie i nie pojawiają się motywacja do szukania zewnętrznej opieki lekarskiej, natomiast ogranicza się w ten sposób jawisko nadużywania opieki medycznej przez pacjentów. Kolejnym narzędziem ingerencji w zachowania pacjenta jest ustalenie obowiązku stosowania się do wymogu tzw. drugiej opinii lekarskiej, czyli wydania niezależnej diagnozy i propozycji terapeutycznej przez lekarza innego niż lekarz prowadzący.

Określenie „bodźce ukierunkowane na pacjenta” nie musi oznaczać samych ograniczeń. Do działań ukierunkowanych na pacjenta należy także edukacja w zakresie opieki prewencyjnej i nauka zachowania w sytuacji nasilenia się już istniejącej choroby, uświadamianie długookresowych zalet stosowania różnych form ograniczeń, a czasem konieczności cierpliwego czekania na ewolucję choroby i obserwację jej symptomów, kiedy podejmowanie zbyt wczesnego leczenia czy przeprowadzenie inwazyjnej diagnostyki może być dla pacjenta niekorzystne.

Bodźce ukierunkowane na pacjenta to także obowiązki natury administracyjnej, które zostały na niego nałożone. Getzen [2004] zwraca uwagę na fakt, że w KOZ pacjenci niejako sami wykonują część prac menedżerskich. Zobowiązani są umową do współpracy z organizacją opieki zdrowotnej poprzez podporządkowanie się pewnym procedurom administracyjnym (wypełnianie formularzy, telefoniczne potwierdzanie możliwości korzystania z usług itp.) czy korzystanie ze świadczeń tylko wybranych szpitali, aptek, laboratoriów itp. Natomiast sami pacjenci nie muszą płacić rachunków za otrzymaną opiekę i rozliczać ich z firmą ubezpieczeniową, co na ogół pochłania sporo czasu i wysiłku. Wszystkie opisane powyżej bodźce stanowią przeciwwagę dla gwarancji szybkiego dostępu do szerokiej gamy usług me-

dycznych oraz bezpieczeństwa, które wynika z koordynacji opieki i całościowego podejścia do procesu leczenia.

### Zarządzanie decyzjami klinicznymi

**B**odźce ukierunkowane na pacjenta (strategie popytowe) w mniej lub bardziej wyrefinowanej formie występują we wszystkich tradycyjnych formach ubezpieczenia. Pewnym *novum* natomiast jest rozwój w ciągu ostatnich lat metod wpływania na zachowania dostawców opieki medycznej (strategie podażowe). Bodźce ukierunkowane na dostawców opieki zdrowotnej często przyjmują formę ingerencji w decyzje kliniczne, określaną mianem zarządzania opieką. Podstawową formą strategii podażowych są opisane wcześniej bodźce finansowe, które wraz z zarządzaniem decyzjami klinicznymi tworzą spójną i wzajemnie zależną całość. Zarządzanie decyzjami klinicznymi związane jest bezpośrednio z całym instrumentarium nadzoru nad kosztami i jakością. Są to różnorodne formy zgodnych z zasadami substytucji i stosowności ingerencji w decyzje kliniczne. Zebrano je w tabeli.

Bardzo istotnym elementem definicji zarządzania opieką jest ukierunkowanie na redukcję potrzeb zdrowotnych bądź potrzeby korzystania z inten-

sywnych form opieki, a nie ograniczanie dostępu do usług. Stąd wynikają dwa fundamentalne kierunki działań w ramach opieki koordynowanej: maksymalne możliwe skracanie czasu pobytu w szpitalu i zapobieganie powstawaniu konieczności leczenia szpitalnego.

Aby skutecznie realizować funkcję nadzoru nad kosztami i wykorzystaniem zasobów medycznych, menedżer powinien wykorzystywać rozbudowane systemy informacyjne obejmujące szczegóły działalności danego dostawcy świadczeń medycznych i na ich podstawie decydować o poszczególnych elementach systemu motywacyjnego (płatności uzależnione od stopnia wykorzystania zasobów, liczby i typu skierowań oraz przepisanych medykamentów, wyników badań nad satysfakcją pacjenta itp.). Tam, gdzie pojawiają się wyraźne nadużycia (postępowanie niezgodne z zawartą umową), naturalne jest wprowadzenie sankcji finansowych, np. w postaci odmowy płacenia za przedstawione w rachunkach usługi lub poprzez system potrąceń. Takie postępowanie motywuje dostawców do konkurowania o kontrakty z firmą KOZ. Bez szczegółowych informacji na temat działalności pracowników, próby nadzoru generują tylko niepotrzebne koszty transakcyjne. W ślad za rozwojem KOZ winien zatem iść rozwój profesjonalnych systemów informacyjnych.

**Tab. Zarządzanie decyzjami klinicznymi w KOZ**

#### I. Instytucje podstawowe

- standardy, ścieżki, protokoły postępowania medycznego;
- medycyna oparta na dowodach naukowych (*evidence-based medicine*);
- instytucja „strażnika systemu” (np. lekarz rodzinny).

#### II. Instytucje zmniejszające potrzebę leczenia szpitalnego

- zarządzanie ścieżką pacjenta o podwyższonych ryzykach chorobowych (tzw. *case management* ukierunkowane na osoby będące we wczesnym stadium choroby, której przebieg ma często ukryty charakter, a symptomy są trudno wykrywalne);
- intensywne zarządzanie przypadkiem chorobowym przez odpowiednio wykwalifikowanego profesjonalistę medycznego, który śledzi przebieg leczenia;
- prepotwierdzenie (zgoda płatnika na przeprowadzenie danej procedury medycznej);
- druga opinia lekarska (niezależne potwierdzenie opinii lekarza prowadzącego).

#### III. Instytucje ograniczające czas trwania hospitalizacji i koszty pobytu w szpitalu

- badania w centrum diagnostycznym i ocena stanu zdrowia przed przyjęciem do szpitala;
- tworzenie hoteli przyszpitalnych dla pacjentów;
- bieżący nadzór nad konkretnym przypadkiem chorobowym;
- stosowanie leków generycznych;
- stosowanie receptariuszy szpitalnych;
- planowanie wypisów, asysta socjalna.

#### IV. Zarządzanie informacją, ocena jakości i monitorowanie działalności medycznej

- uwiarygodnianie kwalifikacji profesjonalistów medycznych;
- akredytacja firm medycznych;
- raportowanie i profilowanie statystyczne działalności dostawców na podstawie raportów i dokumentacji medycznej;
- nadzór nad skierowaniami;
- ocena grupy rówieśniczej;
- *benchmarking*;
- nadzór retrospektywny (analiza dostarczonych usług);
- nadzór nad wdrażaniem nowych i nowoczesnych technologii;
- edukacja personelu i tworzenie wspólnej kultury organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in.: ROBINSON et STEINER [1998], ALIOTTA [2001], COCHRANE [2001a, c], KUTZIN [2001], LARSEN [2001], PHELPS [2003], GETZEN [2004].

## Zakończenie

**P**odsumowując rozważania na temat instytucji opieki koordynowanej, należy raz jeszcze zaznaczyć, że cechą wspólną wszystkich opisywanych wcześniej elementów KOZ jest zarządzanie opieką, przez które rozumiemy sprawowanie aktywnej kontroli nad kosztami i trybem zakupu oraz realizacją świadczeń przy równoczesnym utrzymywaniu wysokiej jakości tej opieki. W artykule zaprezentowane zostały pewne techniki, które w celu minimalizacji kosztów i podnoszenia jakości w różnych kombinacjach wykorzystywane są przez menedżerów zarządzających opieką. Jesteśmy jeszcze dość bezradni w próbach oceny wpływu poszczególnych instytucji na wyniki końcowe [Robinson et Steiner, 1998]. Siła organizacji KOZ ujawnia się dopiero w stosowaniu całego systemu zarządzania, a nie poszczególnych technik niepodporządkowanych kompletnej wizji funkcjonowania firmy. To, które z nich stosuje się w danej organizacji, zawsze zależy od warunków, z którymi menedżer i organizacja mają do czynienia. Różne metody stosowane są do zarządzania różnymi rodzajami świadczeń. Co więcej, postępowanie może być inne nawet dla dwóch pacjentów z tą samą diagnozą. Oczywiście samo stosowanie wybranych technik nadzoru nad kosztami nie jest tożsame z KOZ. Niektóre z opisanych powyżej instrumentów nadzoru nad kosztami są również bardzo popularne tam, gdzie stosuje się inne techniki finansowania niż kapitacja i stosowanie tych instrumentów nie jest podporządkowane zasadom substytucji i stosowności. Owo **całościowe zarządzanie** uznaje się za podstawowy wyznacznik opieki koordynowanej.

dr Katarzyna Kowalska  
specjalistka w zakresie ekonomiki zdrowia  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytetu Warszawskiego

<sup>\*)</sup> Przykładem takiej inicjatywy było wdrożenie, z początkiem 2002 roku, na terenie województwa zachodniopomorskiego, nowych zasad kontraktowania świadczeń z zakresu specjalistycznej opieki ambulatoryjnej, określane mianem **Programu Pilotażowego**. Wdrażając rozwiązania pilotażowe, wzorowano się na brytyjskim modelu dysponowania budżetem przez praktyki lekarzy ogólnych, rozwiązania typowego dla modelu opieki koordynowanej. Podobne rozwiązania realizowano także w innych miejscach Polski, m.in. na terenie Łódzkiej i Pomorskiej Regionalnej Kasy Chorych.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ALIOTTA S. (2001), *Case Management of 'At-Risk' Older People*, COCHRANE D. (red.) (2001), *Managed Care and Modernization. A Practitioner's Guide*, Open University Press, Buckingham.
- [2] ARVIDSSON G. (1995), *Regulation of Planned Markets in Health Care*, [w:] SALTMAN R.B., von OTTER C. (red.) (1995), *Implementing Planned Markets in Health Care*, Open University Press, Buckingham.
- [3] COCHRANE D. (2001a), *Managed Care at the Crossroads*, [w:] COCHRANE D. (red.) (2001), *Managed Care and Modernization. A practitioner's Guide*, Open University Press, Buckingham.
- [4] COCHRANE D. (2001b), *Utilization Management in Primary and Community Care*, [w:] COCHRANE D. (red.)

(2001), *Managed Care and Modernization. A Practitioner's Guide*, Open University Press, Buckingham.

- [5] COCHRANE D. (2001c), *Benchmarking in Healthcare Performance Management*, [w:] COCHRANE D. (red.) (2001), *Managed Care and Modernization. A practitioner's Guide*, Open University Press, Buckingham.
- [6] GETZEN T.E. (2004), *Health Economics: Fundamentals and Flow of Funds*, Wiley & Sons, USA, 2/e.
- [7] HAM C. (red.) (1997), *Health Care Reform. Learning from International Experience*, Open University Press, Buckingham-Philadelphia.
- [8] JUSZCZYK G., BAŃSKI R., MIKOS M. (2004), *Fundholding i opieka koordynowana w Europie – wnioski z doświadczeń brytyjskich i węgierskich*, „Zdrowie i Zarządzanie”, tom VI (5), s. 70–77.
- [9] KORNAI J., EGGLESTON K. (2001), *Welfare, Choice and Solidarity in Transition. Reforming the Health Sector in Eastern Europe*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [10] KOWALSKA K. (2005), *Dysponowanie budżetem. Doświadczenia brytyjskie i zachodniopomorskie*, „Lekarz Rodzinny”, nr 6(94), s. 694–700.
- [11] KOWALSKA K. (2007), *Managed Care and a Process of Integration in Health Care Sector. A Case Study from Poland*, „Health Policy”, vol. 84 (2–3), s. 308–320.
- [12] KUTZIN J. (2000), *A Descriptive Framework for Country-level Analysis of Health Care Financing Arrangements*, „Health Policy”, vol. 56, s. 171–204.
- [13] LARSEN R. (2001), *Managed Care: an American Practitioner's Perspective*, [w:] COCHRANE D. (red.) (2001), *Managed care and modernization. A practitioner's guide*, Open University Press, Buckingham.
- [14] MAYS N., WYKE S., MALBON G., GOODWIN N. (red.) (2001), *The Purchasing of Health Care by Primary Care Organizations. An Evaluation and Guide to Future Policy*, Open University Press, Buckingham.
- [15] PHELPS C.E. (2003), *Health Economics*, Addison Wesley, New York.
- [16] Projekt ustawy o Samorządowej Opiece Zdrowotnej (1998), druk sejmowy nr 414, zwany także projektem SOZ.
- [17] ROBINSON R., STEINER A. (1998), *Managed Health Care. US Evidence and Lessons for the National Health Service*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia.
- [18] TYMOWSKA K., KOWALSKA K. (2002), *Stawki kapitacyjne a zachowania dostawców usług medycznych*, „Lekarz Rodzinny”, nr 11, s. 100–107.
- [19] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (DzU nr 210, poz. 2135).
- [20] World Health Organization (2000), *The World Health Report 2000. Health Systems: Improving Performance*, World Health Organization, Geneva.
- [21] Zespół ds. Rozwiązań Systemowych w Ochronie Zdrowia (C. Włodarczyk – przewodniczący; członkowie zespołu: S. Golinowska, R. Hoffman, J. Hołówka, E. Kuzdro-Lubińska, K. Kuszewski, G. Luboiński, J. Sobiech, J. Szaflik, K. Tymowska, M. Wysocki, J. Zaleski) (2004), *Strategia zmian w systemie opieki zdrowotnej. Szansa przezwyciężenia kryzysu*, Dokumenty Ministerstwa Zdrowia, URL: <http://www.mz.gov.pl> z dn. 24 marca 2004.

## Summary

The aim of a paper is to explore institutional structure that is typical for managed health care system. It is argued that the main characteristic of the managed care system is a set of management techniques and institutions that create incentives to control costs and quality of services. These institutions and management techniques can be classified into three categories: financial incentives (mainly capitation payment that is used both at organizational level and in relation to individual doctors); techniques for managing clinical activity and patient-focused techniques.

# Strategie i praktyki zarządzania firm *high-tech* w różnych otoczeniach instytucjonalnych

*Krzysztof Obłój, Tomasz Obłój, Gary Bruton, Lau Chung Ming*

## Wprowadzenie

**D**wa główne problemy badawcze, które ogniskują uwagę badaczy firm *high-tech*, dotyczą otoczenia i strategii tych firm. Otoczenie jest naturalną zmienną w badaniach z racji ogromnej dynamiki i złożoności branż *high-tech* – budowy oprogramowania, nowych technologii komputerowych, telekomunikacyjnych czy też farmaceutycznych (np. biotechnologie). Z jednej strony zmiany produktów i technologii są bardzo szybkie, a z drugiej postępuje trudno przewidywalna konwergencja zarówno produktów, jak i technologii na styku mediów, komputerów i telekomunikacji. Nic więc dziwnego, że D’Aveni [1994] nazywa tego rodzaju otoczenie hiperkonkurencyjnym, a Eisenhardt i Sull [2001] – bardzo szybkim (*high velocity environment*). Budowanie strategii w tego rodzaju otoczeniach jest bardzo problematyczne. Jak podkreślają Witz, Mathieu i Schilke [2007], wyraźnie rysują się tutaj dwa odmienne poglądy badaczy. Przedstawiciele klasycznej szkoły pozycyjnej, tacy jak Porter [1986, 2001], są zdania, że wszystkie zasady budowy strategii w tego rodzaju otoczeniu powinny być zachowane. Oznacza to potrzebę starannej analizy branży, pozycjonowania firmy w ramach grupy strategicznej i wybór jednoznacznej strategii lidera kosztowego lub zróżnicowania [Obłój, 2007]. Z drugiej strony, niektórzy badacze podkreślają, że w tak turbulentnym otoczeniu pozycyjna strategia ma za małą elastyczność i różnorodność i rekomendują zachowania strategiczne zgodne z koncepcją prostych reguł [Eisenhardt, Sull, 2001; Obłój, Pratt, 2005]. Logika strategii opartej na prostych regułach zakłada podejmowanie działań w ramach reguł, które minimalizują ryzyka, zwiększają elastyczność organizacji i w maksymalnym stopniu eksploatują kluczowe zasoby i kompetencje organizacji.

W badaniach autorzy podjęli próbę przetestowania różnic w zachowaniach strategicznych firm *high-tech* działających w branży komputerowej (oprogramowanie i sprzęt) w Chinach i Polsce. Dobór Chin i Polski jako miejsca doboru próby był podyktowany możliwością jednoczesnego spojrzenia na otoczenia, które w tej branży cechuje podobna szybkość, dyk-

towana globalnym standardem nowych technologii i produktów, ale jednocześnie są różne instytucjonalnie. Polskę autorzy traktują w tych badaniach jako przykład kraju, który wybrał drastyczny, wręcz chirurgiczny model transformacji i stosunkowo szybko zbudował relatywnie dojrzałe instytucje gospodarki rynkowej – od regulacyjnych, po kontrolne. Chiny wybrały stopniową ewolucję jako metodę transformacji i w otoczeniu instytucjonalnym firm przeplatają się twarde wymogi technologiczne, niejasne wymuszenia polityczne oraz miękkie wymogi organizacyjne. Taka sytuacja pozwala autorom postawić wstępne hipotezy dotyczące różnic i podobieństw w strategicznych praktykach zarządzania w różnych otoczeniach, co powinno umożliwić bardziej rygorystyczny projekt badawczy łączący perspektywy: instytucjonalną, strategiczną i kulturową.

Badania zostały zrealizowane na próbie 127 firm działających w branży komputerowej, z czego 51 obserwacji miało miejsce w Chinach, a 76 w Polsce. Prezentacja badań ma następującą strukturę. W niniejszym artykule, po krótkiej analizie literatury przedmiotu, autorzy przedstawiają główne hipotezy badawcze i ich uzasadnienie. W następnym artykule, który będzie opublikowany w kolejnym „Przeglądzie Organizacji”, autorzy przedstawiają sposób doboru próbki i metodę badań, analizę statystyczną różnic w praktykach zarządzania pomiędzy firmami chińskimi i polskimi oraz sformułują wnioski teoretyczne i menedżerskie.

## Strategia firm w turbulentnym otoczeniu

**J**ednym ze stałych problemów w dyscyplinach zarządzania jest definicja kluczowych pojęć i dobrym przykładem jest problem definicji, czy nawet szerzej – istoty strategii. Mimo stałej dyskusji na temat definicji strategii i zwyczajowi wielu akademików (zwłaszcza autorów podręczników) definiowania tego pojęcia na swój własny sposób, zgodność dotycząca istoty tego pojęcia jest bardzo daleko posunięta. Dowiodła tego próba ustalenia wspólnych elementów definicji strategii podjęta ostatnio przez Naga, Hambricka i Chena [2007]. Po starannej analizie semantycznej treści streszczeń

artykułów z dziedziny zarządzania strategicznego w najbardziej prestiżowych periodykach zarządzania i analizie czynnikowej najczęściej powtarzających się słów autorzy ustalili, że istnieje zgodność, że zarządzanie strategiczne dotyczy podstawowych emergentnych i planowych działań, które menedżerowie podejmują z wykorzystaniem kluczowych zasobów firmy, aby poprawić efektywność działania w otoczeniu zewnętrznym. Kolejna analiza panelu ekonomistów, socjologów oraz badaczy z dziedziny marketingu i zarządzania ujawniła różnice w akcentach, które badacze z tych dyscyplin kładą na poszczególne elementy strategii. Na przykład, ekonomiści koncentrują się głównie na zasobach, firmie i efektywności, podczas gdy socjologowie na inicjatywach strategicznych, firmie i efektywności. Badacze z obszaru zarządzania włączają praktycznie wszystkie wyżej wymienione elementy definicji strategii firmy. Oznacza to, że możemy strategię traktować jako zespół decyzji i działań, częściowo planowych, a częściowo samorzutnych, które mają prowadzić do osiągnięcia wysokiej efektywności firmy w swoim otoczeniu. Definicja ta pozwala zrozumieć odwieczną już w teorii dyskusję i napięcie pomiędzy dominującymi dwoma podejściami do strategii – synoptycznym i inkrementalnym.

Teoria synoptyczna, do której możemy zaliczyć szkołę planistyczną i pozycyjną [Obłój, 2007], a także modną ostatnio koncepcję „strategii błękitnego oceanu”, reprezentuje spójne, ustrukturalizowane, inżynierskie podejście do strategii i kładzie nacisk na intencjonalne (planowe) zdefiniowanie zbioru celów i przedsięwzięć ich realizacji w danym otoczeniu. Punktem wyjścia budowy strategii jest ustalenie długoterminowych celów lub szans. Kolejnym jest analiza otoczenia (drogą analizy szans lub zagrożeń lub modelem pięciu sił branży M. Portera). Trzecim etapem jest analiza potencjału organizacji, jej silnych i słabych stron lub zasobów i kompetencji. W iteracyjnym procesie porównywania sytuacji w otoczeniu oraz potencjału organizacji należy w formalny i uporządkowany sposób wyznaczyć optymalne lub innowacyjne sposoby działania (np. minimalizacja kosztów, zróżnicowanie produktów, innowacyjność), które pozwolą zrealizować cele w danym otoczeniu.

Teoria inkrementalna, do której można zaliczyć szkołę ewolucyjną, zasobową oraz prostych reguł [Obłój, 2007], reprezentuje mniej rygorystyczny punkt widzenia i kładzie nacisk na emergentny, samorzutny rozwój organizacji – jej zasobów, umiejętności, w procesie korzystania z ulotnych szans w otoczeniu. Strategia kształtuje się ewolucyjnie lub jest formowana w ramach planowych ograniczeń ustalanych przez menedżerów [Mintzberg and Waters, 1981; Mintzberg, 1994; Chakravarthy i White, 2006].

Można postawić tezę, że spór pomiędzy przedstawicielami tych podejść o „ostateczną prawdę” jest pozorny i można go rozwiązać właśnie przez wskazanie decydującej roli typu otoczenia, w którym działa organizacja [Li, Atuahene-Gima, 2001]. Teoria synoptyczna zakłada w sposób quasi-ukryty, że albo otoczenie firmy jest względnie spokojne lub przynajmniej przewidywalne, albo firma dzięki

swojej strategii może uniknąć turbulencji otoczenia. W tym pierwszym przypadku (postulowanym przez szkołę planistyczną i pozycyjną) tradycyjne podejście analityczne może dać bardzo dobre efekty. W drugim przypadku (postulowanym przez szkołę innowacyjnych strategii) tradycyjne podejście analityczne ma na celu neutralizację lub eliminację znaczenia turbulencji otoczenia, np. poprzez dominację dotychczas zaniedbanych segmentów rynku. Firma wykorzystująca strategię przewagi pierwszego ruchu działa we względnie stabilnym, bo prawie niezaludnionym przez innych konkurentów otoczeniu, czego dobrym przykładem jest po wielokroć opisywana ekspansja Hondy w segmencie małych motocykli na rynku amerykańskim (lata 60. ub. wieku) lub koncepcja konsoli WII firmy Nintendo, która pozwala jej na rynku gier komputerowych uniknąć morderczego wyścigu technologicznego Microsoftu i Sony.

Z kolei teoria inkrementalna jest modelem budowania strategii, jak sugerują Wirtz, Mathieu i Schilke [2007], dopasowanym do konkurencyjnego i bardzo turbulencyjnego otoczenia. Zakłada ona bowiem, że kluczowymi czynnikami sukcesu są: szybkość, elastyczność, responsywność i kierowanie się prostymi regułami, które pozwalają na eksplorację i eksploatację rynków [March, 1994; Yoffie, Cusumano, 1999; Wirtz et al., 2007].

## Problem i hipotezy badawcze

**P**odstawowym problemem badawczym są różnice w strategicznej orientacji w różnych otoczeniach instytucjonalnych. Aby zapewnić porównywalność populacji badanych firm, w obu otoczeniach (chińskim i polskim) autorzy skoncentrowali się na względnie jednorodnej grupie prywatnych firm *high-tech* (*software* i *hardware*).

Teoria instytucjonalna podkreśla, że decydenci organizacyjni są uwikłani w subtelny, ale ważki sposób w swoje otoczenia instytucjonalne, które wywierają istotny wpływ na ich decyzje i zachowania [Granovetter, 1985; Scott, 2001]. Oznacza to w praktyce, że w zależności od stopnia strukturalizowania tego otoczenia, decydenci będą postrzegać to otoczenie jako mniej lub bardziej turbulencyjne i dlatego na przykład decydenci w otoczeniach gospodarek w okresie transformacji działają inaczej niż w otoczeniach gospodarek dojrzałych [Kolverid i Obłój, 1994; Bruton et al., 2007]. Nie jest jednak zdaniem autorów uzasadnione, jak to często robią amerykańscy badacze [Hoskisson et al., 2000], traktowanie gospodarek krajów w okresie transformacji jako jednorodnej grupy z punktu widzenia charakterystyk otoczenia instytucjonalnego. Typowym przykładem jest sytuacja instytucjonalna Polski i Chin. Mimo podobnego otoczenia instytucjonalnego w przeszłości (gospodarka planowa), kraje te wybrały zupełnie inne drogi transformacji. Polska zdecydowała się na szokową terapię i szybką budowę typowego dla gospodarki rynkowej instytucjonalnego otoczenia gospodarczo-politycznego. System polityczny ma charakter demokracji parlamentarnej. Rola państwa w gospodarce została drastycznie ograniczona poprzez szybką prywatyzację (ponad 90% spośród

około 8000 firm państwowych zostało sprywatyzowanych), a filozofia większości rządów po roku 1989 opierała się na ograniczeniu interwencji państwa w funkcjonowanie gospodarki. Typowe instytucje gospodarki rynkowej (NBP, giełda, system prawny) stały się prawie całkowicie niezależne od wpływów politycznych.

Chiny z kolei wybrały drogę stopniowej transformacji swojej gospodarki i polityki. Kontrolę polityczną nadal sprawuje jedna, dominująca partia. Jej rząd centralny oraz jego ogniwa regionalne mają polityczny charakter i sprawują aktywną kontrolę nad gospodarką. Państwo kontroluje też większość przedsiębiorstw, także notowanych na giełdzie [China Statistical Yearbook, 2004; Lau et al., 2007]. System prawny ma miękki charakter, a egzekwowanie prawa miesza się z polityką [Li, Atuahene-Gima, 2001]. Dodatkowe zakłócenia wnoszą błyskawiczne tempo rozwoju chińskiej gospodarki (ponad 10% corocznie w okresie ponad 20 lat) oraz ogromna skala inwestycji zagranicznych z racji postrzegania Chin jako przyszłego mocarstwa ekonomicznego [Bottelier, Fosler, 2007]. Te uwarunkowania będą powodować, że formujące się instytucjonalne otoczenie firm w gospodarce chińskiej będzie bardziej złożone i dynamiczne niż otoczenie instytucjonalne w Polsce; firmy będą stosowały przede wszystkim inkrementalne strategie cząstkowych dostosowań. Jednocześnie będą bardziej zorientowane na wzrost i ekspansję niż firmy polskie, które już działają we względnie ustabilizowanym i dojrzałym otoczeniu.

Podsumowując tę uproszczoną analizę otoczenia w obu krajach, autorzy mogą stwierdzić, że co prawda oba kraje są w okresie transformacji, ale otoczenie chińskich firm powinno być bardziej turbulencyjne (bardziej złożone, zmienne i nieprzewidywalne) niż firm polskich, co prowadzi autorów do następujących hipotez:

**Hipoteza 1a – firmy chińskie będą bardziej zorientowane na stosowanie inkrementalnych strategii w większym stopniu niż firmy polskie.**

**Hipoteza 1b – firmy chińskie będą realizowały strategię inkrementalną w bardziej proaktywny sposób.**

**Hipoteza 1c – firmy chińskie będą bardziej zorientowane na wzrost niż firmy polskie.**

Drugim aspektem różnic w praktyce zarządzania firm w odmiennych otoczeniach instytucjonalnych powinna być odmienna koncentracja firm strategicznych na celach oraz istotnych elementach swojego łańcucha wartości, czyli odmienne faktyczne orientacje strategiczne w ramach tej samej inkrementalnej strategii. Zgodnie z teorią realnych opcji [Obłój, 2007] zwiększona niepewność otoczenia wynikająca z turbulencji otoczenia w gospodarce chińskiej powinna prowadzić do inwestycji w kluczowe dla rozwoju firm *high-tech* zasoby i umiejętności, czyli badania i rozwój oraz nowe technologie. Koncentracja działań strategicznych na tych obszarach w warunkach braku przewidywalności charakterystyki przyszłego rynku nadaje bowiem organizacji niezbędną elastyczność i szybkość reakcji, jak wykazali Burgelman i Grove [2007] w swojej analizie dynamiki stra-

tegicznych działań Intela. Im bardziej stabilne będzie otoczenie instytucjonalne, tym *ceteris paribus* będziemy obserwować większą koncentrację firm na pozostałych fragmentach łańcucha wartości: modyfikacjach produktów, sprzedaży (dystrybucji) oraz serwisie. Innym istotnym wpływem otoczenia instytucjonalnego będzie presja na efektywność działania. Badania wykazują [Ebben i Johnson, 2005], że otoczenie instytucjonalne wpływa na orientację finansową i operacyjną firm. W dojrzałych otoczeniach instytucjonalnych presja na efektywność operacyjną i finansową jest wyższa niż w otoczeniach gospodarek w okresie transformacji, w których firmy orientują się bardziej na rozwój i wzrost niż na bieżącą efektywność.

**Hipoteza 2a – firmy chińskie będą w większym stopniu niż firmy polskie koncentrować swoje działania strategiczne na fazach badania i rozwoju oraz nowych technologiach.**

**Hipoteza 2b – firmy polskie będą w większym stopniu niż firmy chińskie koncentrować swoje działania na modyfikacjach produktów, marketingu i serwisie.**

**Hipoteza 2c – firmy polskie będą miały wyższą efektywność operacyjną i finansową niż firmy chińskie.**

prof. Krzysztof Obłój

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
i WSPiZ im. L. Koźmińskiego

Tomasz Obłój

INSEAD, Francja

Gary Bruton

Texan Christian University, USA

Lau Chung Ming

Hong Kong Chinese University, Chiny

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BOTTELIER P., FOSLER G. (2007), *Can China's Growth Trajectory Be Sustained?* The Conference Board Research Report, New York.
- [2] BRUTON G.D., AHLSTROM D. and OBLOJ K. (2007), *Entrepreneurship in Emerging Markets: Where We Are Today and Where We Need to Move to in the Future*, Entrepreneurship Theory & Practice in press.
- [3] BURGELMAN R.A., GROVE A.S. (2007), *Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos – Repeatedly*, „Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity”, vol. 28, no. 10.
- [4] CHAKRAVARTHY B.S., WHITE E.E. (2006), *Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies*, [w:] PETTIGREW A., THOMAS H., WHITTINGTON R. (eds) (2006), *Handbook of Strategy & Management*, Sage, London.
- [5] D'AVENI R. (1994), *Hypercompetition: the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
- [6] EBBEN J.J. and JOHNSON A.C. (2005), *Efficiency Flexibility or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms*, „Strategic Management Journal”, vol. 26, no. 12.
- [7] EISENHARDT K., SULL D.N. (2001), *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, vol. 79, no. 1.
- [8] GRANOVETTER M.S. (1985), *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology”, vol. 91, no. 5.
- [9] HOSKISSON R.E., EDEN L., LAU C.M. and WRIGHT M. (2000), *Strategy in Emerging Economies*, „Academy of Management Journal”, vol. 43, no. 3.

- [10] KOLVERID L., OBLOJ K., *Entrepreneurship in Emerging Versus Mature Economies – An Exploratory Study*, „International Small Business Journal”, vol. 12, no. 4.
- [11] LAU C.M., FAN D.K.K., YOUNG M.N. and WU S.K. (2007), *Corporate Governance Effectiveness During Institutional Transition*, „International Business Review”, vol. 16, no. 4.
- [12] LI H., ATUAHENE-GIMA K. (2001), *Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, no. 6.
- [13] MARCH J.G. (1994), *A Primer on Decision Making: How Decision Happen*, New York: Free Press.
- [14] MINTZBERG H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- [15] MINTZBERG H., WATERS J.A. (1981), *On Strategies: Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal”, vol. 6, no. 3.
- [16] NAG R., HAMBICK D.C., CHEN M.J. (2007), *What is Strategic Management, Really: Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field*, „Strategic Management Journal”, vol. 28, no. 9.
- [17] OBŁÓJ K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, wyd. 2 zmienione.
- [18] OBLOJ K. & PRATT M.G. (2005), *Happy Kids and Mature Losers: Differentiating the Dominant Logics of Successful and Unsuccessful Firms in Emerging Markets*, [w:] R. Bettis' (ed.) *Strategy in Transition*, Oxford, England: Blackwell.
- [19] PORTER M. (1986), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [20] PORTER M. (2001), *Strategy and the Internet*, „Harvard Business Review”, vol. 79, no. 3.
- [21] SCOTT R.W. (2001), *Institutions and Organizations*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage: Thousand Oaks, CA.
- [22] WITZ B.W., MATHIEU A., SCHILKE O. (2007), *Strategy in High Velocity Environments*, „Long Range Planning”, vol. 40, no. 2.
- [23] YOFFIE D.B., CUSUMANO M.A. (1999), *Judo Strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 78, no. 1.

#### Summary

Strategies and management firms in transitional economies are an important laboratory for testing new and mature theories. One of such theory is institutional theory that indicates how social, economic and political institutions shape firms behaviors and actions. In this article we look at two transitional economies at different stages of institutional development – China and Poland and develop a series of hypothesis how these different environments will influence practices of management of software and hardware firms. In particular we predict that: a) Chinese high tech firms will develop more incremental and growth oriented strategies that Polish firms; b) Chinese firms will focus their investment on research and technologies development while Polish firms will focus on distribution, sales and marketing; c) top management teams dynamics and mode of operation will be similar in both countries due to existence of industrial recipes in such global industry like software and hardware.

Elżbieta Malinowska-Misiąg, Wojciech Misiąg, Marcin Tomalak

# Centralne finansowanie ochrony zdrowia i edukacji w Polsce

## Analiza regionalna

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2008

Raport dokumentuje wkład Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową do międzynarodowego projektu badawczego „Transparency & Accountability”, którego celem jest wspieranie niezależnych ośrodków pozarządowych prowadzących prace polegające na monitorowaniu finansów publicznych. Projekt prowadzony jest wspólnie przez dwie pozarządowe instytucje mające siedzibę w Waszyngtonie – Brookings Institution oraz Results for Development Institute.

Opisany projekt badawczy jest ściśle związany z prowadzonymi w IBnGR od 1998 roku pracami dotyczącymi organizacji sektora finansów publicznych,

finansami jednostek samorządu terytorialnego oraz z badaniami nad regionalnymi rozkładami dochodów i wydatków publicznych oraz przyczynami różnicowań międzyregionalnych.

Hipotezą roboczą, która miała zostać zweryfikowana w toku prowadzonych analiz, było stwierdzenie, że **funkcjonujące obecnie w Polsce systemy finansowania ochrony zdrowia i edukacji nie są efektywnymi instrumentami wyrównywania potencjału województw i nie sprzyjają poprawie jakości oraz ułatwieniu dostępu do usług publicznych.**



# O biologicznych korzeniach organizacji – ewolucjonizm, kognitywistyka i memetyka w naukach o zarządzaniu

*Łukasz Sułkowski*

## Wprowadzenie

**W** naukach o zarządzaniu w ciągu ostatnich dekad zaobserwować można znaczną liczbę interdyscyplinarnych koncepcji i metafor. Dotyczy to zarówno inspiracji czerpanych z nauk humanistycznych (np. kultura organizacyjna, tożsamość organizacji), technicznych (np. *reengineering*, TQM), jak i nauk przyrodniczych (np. struktura organiczna, ekologia populacji). Jedną z takich propozycji może być zastosowanie inspiracji biologicznych, a więc elementów teorii ewolucji, kognitywistyki i memetyki.

Celem artykułu jest próba wskazania konsekwencji przenoszenia na grunt nauk o zarządzaniu podejść ewolucyjnych, socjobiologicznych oraz kognitywistycznych (przede wszystkim *neuroscience*). Są to współczesne nurty przyrodznawstwa, które opowiadają się za zbudowaniem naturalnych podstaw nauk społecznych. Podstawową kwestią jest poszukiwanie biologicznych (ewolucyjnych) wyjaśnień wszystkich zachowań człowieka. W tym wypadku chodzi o zachowania społeczne, w tym również organizacyjne i rynkowe. W kategoriach epistemologicznych nurt ewolucyjny dąży do przyjęcia jednolitych, przyrodniczych założeń w odniesieniu do wszystkich dziedzin nauki (monizm, redukcjonizm, fizykalizm), w konsekwencji czego dzielenie na nauki przyrodnicze, społeczne i humanistyczne traci sens<sup>1)</sup>. Warto zastanowić się, jakie są implikacje przyjęcia myślenia ewolucyjnego w odniesieniu do świata organizacji.

## Wyzwania ewolucjonizmu w zarządzaniu

**P**aradygmat ewolucyjny wywodzący się z biologii coraz silniej oddziałuje na inne, pozornie nawet bardzo odległe, dyscypliny nauki<sup>2)</sup>. Podobnie zresztą transdyscyplinarny wymiar zyskały wcześniej idee systemowe zaproponowane w 1951 r. przez biologa – Ludwiga von Bertalanffy'ego<sup>3)</sup>. Dyfuzja dotyczy zarówno nauk przyrodniczych, takich jak chemia czy medycyna, jak i nauk społecznych – socjologii i psychologii<sup>4)</sup>. Podstawowe założenia teorii ewolucji to koncepcje: doboru naturalnego i selekcji oraz mutacji i rekombinacji genetycznej. Najogólniej ujmując, ewolucja jest procesem niecelowej zmiany genetycznej organizmów, prowadzącej do ich lepszego dostosowania do środowiska.

W tym znaczeniu jest to mechanizm nieteleologiczny, a więc ewolucja nie jest świadomym działaniem prowadzącym do jakiegoś celu, lecz procesem spontanicznym. Współczesna biologia jednoznacznie dowodzi, że człowiek jako gatunek również podlega ewolucji biologicznej. Kluczowym problemem pozostaje jednak wskazanie, jaki jest wpływ owej ewolucji na psychikę człowieka oraz organizację ludzkich społeczeństw.

W naukach społecznych skrajnym przykładem zastosowania nurtu ewolucyjnego jest socjobiologia, za której twórcę uważany jest E. Wilson<sup>5)</sup>. Socjobiologia wprowadziła na grunt życia społecznego kontrowersyjną zasadę „egoizmu genów” redukującą ludzi do roli „wehikułów genów”. Współcześnie najbardziej wpływowym rozwinięciem teorii socjobiologicznej są koncepcje R. Dawkinsa<sup>6)</sup>.

Wychodząc od koncepcji socjobiologicznych, możemy dojść do fundamentów funkcjonowania społeczeństwa i kultury. Kluczowym, choć ukrytym motywem decyzji ludzi pozostaje „egoizm genów”. Podstawowym motywem ludzkiej działalności jest (w znaczeniu biologicznym) reprodukcja genetyczna, sprowadzająca się do trwania i rozwoju złożonych struktur informacyjnych, jakimi są właśnie geny. Organizmy i gatunki są niejako „efektem ubocznym” owego rozwoju struktur informacyjnych. W toku ewolucji efektem dostosowywania się do środowiska sprzyjającym reprodukcji stał się rozwój ludzkiego mózgu. Dzięki niemu człowiek wraz z rozwojem zdolności poznawczych i złożoności ludzkich wspólnot zaczął tworzyć i kształtować podstawowe umiejętności organizacyjne: podziału pracy, kooperacji, przywództwa i komunikacji społecznej. Zachowania organizacyjne wywodzą się zatem w dużej mierze z dziedzictwa biologicznego i są konsekwencją rozwoju wspólnot ludzkich przez miliony lat w środowisku sawannowym w grupach zbieraczo-łowieckich.

Rozwój mózgu i procesów społecznych uruchomił sprzężenie prowadzące do narodzin kultury, która może być interpretowana jako mechanizm społecznej transmisji wiedzy. W sferze kulturowej socjobiologia podąża w stronę rozważań trudno poddających się weryfikacji empirycznej i mieszczących się w nurcie tzw. memetyki<sup>7)</sup>. Zgodnie z jej założeniami dążenie do reprodukcji jest jednym z najbardziej ogólnych mechanizmów obejmujących już nie tylko organizmy żywe, ale również idee. Memy dążą do rozpowszechnienia

niania się w jak najszerszej skali poprzez systemy społeczne i symboliczne. Wątpliwości co do zasadności koncepcji memetycznych nie powinny przesłaniać wartości kognitywistyki<sup>8)</sup>. Rozwój społeczności ludzkich, a więc również umiejętności organizowania, jest ściśle związany z doskonaleniem zdolności poznawczych człowieka tkwiących w umyśle. Nauki biologiczne, opierając się na paradygmacie ewolucjonistycznym, traktują umysł również jako twór ewolucji, który kształtuje psychologiczne i społeczne aspekty rzeczywistości poprzez kulturę<sup>9)</sup>. „Umysł nadaje kształt rzeczom” – to stwierdzenie akcentuje znaczenie percepcji w rozumieniu otaczającego nas świata. Zatem epistemologicznych podstaw każdej nauki należy poszukiwać w umyśle, świadomości i mózgu człowieka. Współcześnie możemy obserwować rewolucję w naukach o mózgu i poznaniu. Następuje próba stworzenia zintegrowanej teorii umysłu wykorzystującej odkrycia biologii, medycyny, chemii, psychologii i nauk społecznych<sup>10)</sup>.

### Teoria ewolucji w naukach o zarządzaniu

**Z**akładając, że przyjmujemy postawy socjologiczne i kognitywistyczne w naukach o zarządzaniu, możemy postawić pytanie o konsekwencje tego myślenia dla świata organizacji. Przede wszystkim oznaczałoby to rewolucję w całym podejściu do zachowań organizacyjnych. Właściwie wszystkie wyjaśnienia psychologiczne i społeczne zyskałyby nowy, biologiczny i kognitywistyczny wymiar. Potrzeby człowieka widziane przez pryzmat ewolucjonistyczny służą rozwojowi reprodukcji. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu szczególnie interesująca jest kwestia poznawczej wartości inspiracji zaczerpniętych z ewolucjonizmu, kognitywistyki oraz memetyki. Można postawić pytanie: w jaki sposób należy interpretować działania organizacyjne, stosując wyjaśnienia ewolucyjne, memetyczne lub kognitywistyczne?

Oczywiście, poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie wiąże się z przyjęciem podejścia transdyscyplinarnego, a może nawet transgresyjnego. Trzeba wykorzystywać aparat wielu nauk, wychodząc poza przyjęte podziały dyscyplin. Wiedzę czerpać można zarówno z biologii ewolucyjnej i kognitywistyki, jak i nauk społecznych. Wydaje się, że w naukach o zarządzaniu nie pojawiła się do tej pory próba syntezy wykorzystująca założenia teorii ewolucji. Możemy jednak zaproponować wiele przykładów zastosowań, które stanowią nową interpretację działań organizacyjnych.

W zarządzaniu cyklicznie pojawiają się „mody” na koncepcje, zazwyczaj tworzone przez tzw. guru, które opanowują zbiorową świadomość menedżerów jako swoisty „mentalny wirus”<sup>11)</sup>. Memetyka doszukuje się korzeni tego zjawiska w analogii do funkcjonowania sekwencji genetycznych w biologicznych gatunkach. Memy rezydują w ludzkich umysłach, a reprodukcją i rozpowszechniają się poprzez procesy komunikacji. Biznes i zarządzanie to obszary, w których tworzenie i gwałtowne rozpowszechnianie się takich „informacyjnych wirusów” następuje bardzo szybko, przede wszystkim za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji masowej<sup>12)</sup>.

Memetyka staje się coraz częściej podstawą interpretacji funkcjonowania reklamy, *public relations* oraz zachowań konsumentek. Marketing jest dążeniem do produkcji „wirusów informacyjnych”, które mają przynosić korzyści ich twórcom. Marki, produkty i komunikaty reklamowe są lansowane jako moda, a jednak, aby były rzeczywiście „zaraźliwe”, muszą spełniać kryteria komunikacyjne memu<sup>13)</sup>.

Dobrym przykładem ewolucyjnego wpływu na działania ludzi jest koncepcja „makiawelicznej inteligencji”<sup>14)</sup>. „Polowanie, posługiwanie się narzędziami i dwunożność były według Darwina tą szczególną trójcą, która stała się siłą napędową ewolucji człowieka”<sup>15)</sup>. Ludzie są społecznymi stworzeniami, które ewolucyjnie balansują pomiędzy czerpaniem korzyści a ponoszeniem kosztów życia w grupie. W ten sposób wytwarza się presja środowiskowa premiująca i selekcyjująca jednostki sprytniejsze i bardziej przedsiębiorcze. Takie rozumowanie prowadzi do prawdopodobnej, choć trudno weryfikowalnej hipotezy, że elity władzy zarówno politycznej, jak i finansowej tworzą się pod wpływem tej presji selekcyjnej, premiującej sprytnych i przedsiębiorczych. Podobne wyjaśnienia można zaproponować w odniesieniu do własności prywatnej, która może wywodzić się wprost z zachowań terytorialnych naczelnych. Procesy komunikacji społecznej, sprawowania władzy, tworzenia struktur społecznych również znajdują swoje korzenie w zachowaniach naczelnych, przede wszystkim naszych najbliższych ewolucyjnych krewnych: szympansov i bonobo<sup>16)</sup>.

Innym przykładem może być intuicja, odgrywająca ogromną rolę w rozumieniu i działaniu w rzeczywistości społecznej. Nasze ewolucyjnie ukształtowane mózgi intuicyjnie tworzą porządek społeczny (hierarchię), procesy komunikacji (mowę i język)<sup>17)</sup> i wartościowanie (oceny, stereotypy). W świecie organizacji możemy obserwować niepokojące efekty działania ewolucyjnie ukształtowanej intuicji, która może ograniczać racjonalność i skuteczność działań, ale zarazem stanowi motywator. Fizyczne atrybuty siły i postawa dominacji są źródłem konfliktów o władzę i napięć w organizacjach. Symbolicznym substytutem postaw fizycznej dominacji albo kooperacji staje się właśnie swoisty język tworzony i wykorzystywany przez grupę społeczną. W sferze wartościowania stereotypowo wyżej oceniamy osoby atrakcyjniejsze fizycznie, a z kolei niżej wartościujemy jednostki odbiegające od normy. Intuicja odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji, redukując liczbę wariantów decyzyjnych, a często znacznie wzmacniając prawdopodobieństwo wyboru określonej opcji na podstawie mechanizmów emocjonalnych<sup>18)</sup>. Również w procesie poznania świata społecznego dopuszczamy prawie wyłącznie takie warianty, które wydają nam się intuicyjnie poprawne. A przecież doświadczenia nauk przyrodniczych, takich jak fizyka, są bardzo odmienne. Fizyka newtonowska jest intuicyjnie zrozumiała, gdyż dotyczy opisu wymiarów, w których funkcjonują ludzie („średnich” wielkości i prędkości). Teoria względności i mechanika kwantowa są całkowicie sprzeczne z naszą intuicją, a jednak – jak wskazują badania i aparat matematyczny – są one prawdziwsze (ogólniejsze) w porównaniu z paradygmatem klasycznej fizyki newtonowskiej. W miarę rozwoju nauk społecznych prawdopodobnie możemy się liczyć z niespodziankami obalającymi nasze potoczne intuicje.

## Krytyka ewolucjonizmu w naukach o zarządzaniu

**P**rzestawione bardzo skrótowo konsekwencje przyjęcia ewolucjonistycznego podejścia w odniesieniu do zarządzania są bardzo głębokie. Interpretacje zyskują wymiar odnoszący się do wszystkich nauk społecznych, co oznacza, że w perspektywie będą one wykorzystywały metody wzorowane na przyrodznawstwie, a więc oparte na języku matematyki. Niewątpliwie kuszące w ewolucjonizmie jest uniwersalne ujęcie: organizacji, grupy społecznej i społeczeństwa jako elementów rzeczywistości biologicznej oraz fizycznej. Jednak można również wskazać na wiele słabych punktów tego zarysowującego się nurtu nauk społecznych.

Po pierwsze, jest on sprzeczny z tradycją nauk o zarządzaniu, które wypracowało własne koncepcje i metody. Ewolucjonizm dysponuje bardzo ograniczoną metodyką w naukach społecznych, stanowi więc raczej próbę interpretacji rzeczywistości.

Druga kwestia, to problem wolnej woli i podejmowania decyzji. Zarządzanie to przede wszystkim podejmowanie decyzji. Ewolucjonizm i socjologia są deterministyczne i nie zostawiają wiele miejsca na wolną wolę, a więc *de facto* podejmowanie decyzji. Większość badaczy zdaje sobie sprawę z tego problemu i próbuje mu zaradzić przez stwierdzenie, że wolny wybór to subiektywistyczne złudzenie (E. Wilson) albo znalezienie innych wyjaśnień woli człowieka (R. Penrose)<sup>19</sup>. Zarządzanie, podobnie jak i inne nauki społeczne, nie może się obejść bez przyjmowania założeń o wolnym wyborze. Dotyczy to zarówno sfery decyzji menedżerskich, nabywców, jak i funkcjonowania giełd i rynku kapitałowego. Możliwe jest prowadzenie analiz stochastycznych tych procesów, ale trudno mówić o determinizmie.

Po trzecie, ewolucjonizm jest redukcjonistyczny i nie chwyta emergencji świata, w tym przypadku świata organizacji. Tak jak prawdopodobnie nie ma sensu redukcjonowanie biologii do fizyki i rozpatrywanie życia organizmów na poziomie mechaniki kwantowej, tak i spojrzenie przyrodnicze na świat organizacji nie musi stanowić twórczej redukcji. Świat organizacji kieruje się własnymi zasadami, których jedynie korzeni można poszukiwać w biologii człowieka. Na przykład powstanie pieniądza, ekonomii i rynku finansowego tworzy zupełnie nowy świat reguł, którego nie ma sensu redukcjonować do poziomu biologicznego.

## Podsumowanie

**N**iewątpliwie myślenie w kategoriach teorii ewolucji przynosi naukom o zarządzaniu, a szerzej nawet naukom społecznym zmianę perspektywy. Mając wiedzę na temat konstrukcji i funkcjonowania ludzkiego mózgu oraz znając zasady ewolucji, możemy próbować interpretować świat społeczny i organizacyjny w kategoriach biologicznych. Obecnie czekamy na powstanie jednolitej, uniwersalnej teorii działań społecznych w paradygmacie ewolucjonistycznym. Jeśli takowa powstanie i okaże się prawdziwa, to staniemy u progu wielkiej unifikacji nauki. Na razie jednak, doceniając interesujące konsekwencje myślenia ewolucjonistycznego dla nauk społecznych, w tym również dla zarządza-

nia, możemy traktować ewolucyjne zarządzanie jako metaforę, a nie odzwierciedlenie rzeczywistości.

dr hab. Łukasz Sułkowski, prof.

Spółecznej Wyższej Szkoły

Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> W tym artykule ewolucjonizm, kognitywistyka oraz metyka zostały potraktowane łącznie ze względu na wspólne biologiczne i naturalistyczne założenia. Warto jednak zaznaczyć, że są to koncepcje, pomiędzy którymi występują znaczące różnice.
- <sup>2)</sup> Por.: D.H. TOW, *Meta-Evolution: The Future of Life: A Unified Theory of Evolution*, Xlibris 2000.
- <sup>3)</sup> L. von BERTALANFFY, *Problems of general Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science*, „Human Biology” 1951, December, vol. 23, no. 4, s. 302–312.
- <sup>4)</sup> I. PRIGOGINE, *Kres pewności. Czas, chaos i nowe prawa natury*, Wydawnictwo W.A.B i C.I.S, Warszawa 2000, s. 28.
- <sup>5)</sup> E. WILSON, *Sociobiology: The New Synthesis*, John Wiley, New York 1976.
- <sup>6)</sup> R. DAWKINS, *The Selfish Gene*, Oxford University Press, Oxford 1989.
- <sup>7)</sup> S. BLACKMORE, *The Meme Machine*, Oxford University Press, Oxford 1999.
- <sup>8)</sup> H. GARDNER, *The Mind's New Science: A History of Cognitive Revolution*, Basic Books 1985.
- <sup>9)</sup> G.M. EDELMAN, *Przenikliwe powietrze, jasny ogień. O materii umysłu*, PIW, Warszawa 1998, s. 325.
- <sup>10)</sup> Tamże, s. 203.
- <sup>11)</sup> R. BRODIE, *Virus of the Mind: The New Science of the Meme*, Integral Press, New York 1995.
- <sup>12)</sup> I. PRICE, *Image of Reality? Metaphors, Memes and Management*, „Managing Complexity in Organizations: A View in Many Directions”, Quorum Books, Westport 1999, s. 165–179; J.E. COOK, *Memetics for Business Process Innovations: a View*, „Doctorate in Business Administration Document: Advanced Management Studies; Core Issues in Organization Theory and Design”, Sheffield Hallam University, Internet: www.jcaassociates.freeserve.co.uk, 2001.
- <sup>13)</sup> B. GELB, *Creating 'Memes' whilst Creating Advertising*, „Journal of Advertising Research”, vol. 37, no. 6, s. 57–59. P. MARSDEN, *Memetics: a New Paradigm for Understanding Customer Behaviour and Influence*, „Marketing Intelligence & Planning”, vol. 16, no. 6, 1998, s. 363–368.
- <sup>14)</sup> T. WITKOWSKI, *Inteligencja makiaweliczna. Rzecz o pochodzeniu natury ludzkiej*, Moderator, Wrocław 2004.
- <sup>15)</sup> S. PINKER, *Jak działa umysł*, Książka i Wiedza, Warszawa 2002, s. 214.
- <sup>16)</sup> A. WHITEN, J. GOODALL i in., *Cultures in Chimpanzees*, „Nature” 1999, 399, s. 682–685.
- <sup>17)</sup> S. PINKER, *The Language Instinct: How the Mind Creates Language*, HarperCollins, New York 1994.
- <sup>18)</sup> A.R. DAMASIO, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Avon Books 1995.
- <sup>19)</sup> R. Penrose doszukuje się jej miejsca na poziomie procesów kwantowych w mózgu (R. PENROSE, *Nowy umysł cesarza. O komputerach, umyśle i prawach fizyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000).

## Summary

The purpose of the article is an attempt to point out the consequences of transferring evolution, socio-biological and cognitivist (mainly neuroscience) approaches to the grounds of management science. It is beyond doubt that thinking in terms of the evolution theory does bring a change of perspective to management sciences, or even wider, to social sciences. With the knowledge of the construction and functioning of human brain and of the principles of evolution we can try to interpret the social and organizational world in biological categories. Presently we are waiting for a uniform, universal theory of social actions in evolutionist paradigm to emerge. If such theory is formulated and proves to be true we will face the threshold of an enormous unification of science, which will most probably eliminate the traditional division into natural, social and humanist areas.

# Partnerstwo w *outsourcingu* jako źródło przewagi konkurencyjnej – wyniki badań

*Robert Szczepański*

## Wprowadzenie

**F**unkcjonujące we współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa nieustannie poszukują rozwiązań prowadzących do coraz bardziej efektywnych strategii zapewniających osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Jednym z rozwiązań od wielu lat już wykorzystywanych w celu podniesienia efektywności funkcjonowania firmy jest *outsourcing*. Tymczasem dzięki otwarciu rynku międzynarodowego poszukiwania potencjalnych dostawców tego typu usług nie ograniczają się już tylko do najbliższego otoczenia firmy. Przedsiębiorstwa sięgają dziś po źródła zasobów rozproszone niemalże na całym świecie, w zależności od korzyści, jakie zagraniczni partnerzy są w stanie w ramach współpracy zaoferować. Decyzje dotyczące *outsourcingu* oraz ewentualnego lokowania wybranych procesów bądź funkcji przedsiębiorstwa poza granicami macierzystego kraju nie są już zwykłymi decyzjami operacyjnymi, ale mają ogromne znaczenie strategiczne<sup>1</sup>.

Obserwując zachowanie przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski, można również zauważyć bardzo dynamiczny rozwój różnych form *outsourcingu* oraz *offshoringu*. Z rozwiązań tego typu korzystają zarówno międzynarodowe koncerny, jak również mniejsze firmy, niejednokrotnie w całości będące własnością polskiego kapitału. Zjawiska te z pewnością są jednym z bardziej interesujących obszarów zachowań przedsiębiorstw we współczesnym biznesie międzynarodowym i stanowią niewątpliwie ciekawy przedmiot zainteresowań badawczych.

Celem artykułu jest analiza wybranych aspektów działalności *outsourcingowej* polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Analizie poddano zależności pomiędzy wykorzystaniem *outsourcingu* a relacjami partnerskimi w ramach kontaktów z podmiotami zagranicznymi. Szczególną rolę poświęcono wynikom osiąganym przez przedsiębiorstwa wykorzystujące *outsourcing*. Ponadto przedstawiono także wyniki dotyczące wykorzystania *outsourcingu* w zależności od branży reprezentowanej przez badane przedsiębiorstwa.

Artykuł prezentuje wybrane rezultaty badań uzyskane w ramach projektu badawczego pt. „Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji (podejście sieciowe)” realizowanego przez Katedrę Marketingu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>2</sup>.

W niniejszym artykule przedmiotem rozważań będą przedsiębiorstwa, które zgodnie z udzielonymi w prowadzonych badaniach odpowiedziami prowadzą działania *outsourcingowe* na rynkach zagranicznych (96 przedsiębiorstw).

Jak już wcześniej wspomniano, znaczenie *outsourcingu* w różnych jego postaciach we współczesnym biznesie jest coraz większe. Wydaje się również, że *outsourcing* staje się koncepcją uniwersalną, którą można wykorzystywać niezależnie od branży, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo. Do niedawna uważano, że *outsourcing* na rynkach zagranicznych w szczególności dotyczył jedynie określonych branż, jak również pewnych tylko procesów. Początkowo firmy skupiały się głównie na takich aspektach, jak proste usługi informatyczne oraz relatywnie mniej skomplikowane procesy produkcyjne. Obecnie w postaci *outsourcingu* za granicę przenoszone są również tak istotne dla przedsiębiorstwa procesy, jak badania i rozwój, usługi finansowe czy też rozwój nowych produktów<sup>3</sup>. Można stwierdzić, że *outsourcing* na rynkach zagranicznych staje się coraz bardziej powszechny niemal we wszystkich sektorach, a wachlarz procesów i funkcji jemu podlegających również się rozszerza<sup>4</sup>. Wydaje się zatem, że można obecnie zauważyć, że branża nie jest czynnikiem decydującym o stopniu wykorzystania tego typu strategii.

Rezultaty przeprowadzonych badań wykazują, że *outsourcing* stosowany jest praktycznie we wszystkich branżach, niezależnie od ich specyfiki. W większości branż reprezentowanych przez badane przedsiębiorstwa średnio około połowy wykorzystuje działania *outsourcingowe* na rynkach zagranicznych (wyniki prezentuje tabela 1).

Można zatem stwierdzić, że *outsourcing* jest koncepcją relatywnie uniwersalną i nie charakteryzuje się specyficzną przydatnością jedynie w niektórych, wybranych sektorach. Podobnych wniosków dostarcza analiza motywów, jakimi kierują się przedsiębiorstwa stosujące *outsourcing* na rynkach zagranicznych. Także w tym wypadku we wszystkich branżach poszczególne motywy w podobnym stopniu są wskazywane jako przyczyny wykorzystywania działań *outsourcingowych*.

Podobne obserwacje dotyczą branż pod uwagę w badaniach charakterystyk przedsiębiorstwa, takich jak: wielkość firmy, forma własności oraz udział sprzedaży eksportowej. Nie można bowiem stwierdzić żadnych istotnych zależności pomiędzy którymkolwiek z tych czynników a stopniem zaan-

gażowania w działalność *outsourcingową*, jak również charakterem prowadzonych działań oraz ich motywami.

### Partnerstwo w relacjach *outsourcingowych*

**J**ak podkreśla się w wielu współczesnych opracowaniach, relacje partnerskie z różnego rodzaju kontrahentami stanowią niezwykle istotny czynnik wpływający na uzyskiwanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz zapewnienie sukcesu rynkowego<sup>5)</sup>. Również praktycy gospodarczy jednoznacznie wskazują, że typowo transakcyjny styl prowadzenia biznesu nie jest już wystarczający, by osiągać satysfakcjonujące wyniki. Zastępuje go styl partnerski, stawiający na trwałe relacje i obopólne korzyści wynikające z długookresowej współpracy<sup>6)</sup>. Także w przypadku relacji *outsourcingowych* niezwykle ważne wydaje się wypracowanie właściwych standardów współpracy opartych na wzajemnym zaufaniu, podziale ryzyka i korzyści oraz zrozumieniu wzajemnych celów<sup>7)</sup>. Powierzenie wykonywania coraz bardziej znaczących z punktu widzenia przedsiębiorstwa funkcji i procesów zewnętrznym podmiotom wymaga bowiem nie tylko właściwego wyboru potencjalnego partnera, ale również wyjątkowej dbałości o relacje z nim w trakcie okresu współpracy. W związku z powyższymi obserwacjami na podstawie badań literaturowych oraz empirycznych na potrzeby niniejszego artykułu sformułowano następującą hipotezę:

#### Hipoteza 1 (H1)

**Optymalne i skuteczne wykorzystanie *outsourcingu* wymaga tworzenia długotrwałych i partnerskich relacji z podmiotami na rynku zagranicznym.**

W ramach prowadzonych badań dokonano analizy zachowania się przedsiębiorstw prowadzących działalność *outsourcingową* na rynkach zagranicznych w kontekście ich podejścia do budowania relacji partnerskich oraz otwartości na współpracę. Rolę relacji partnerskich opisywała zmienna bezpośrednio dotycząca tego aspektu *outsourcingu*, natomiast otwartość firmy na współpracę opisywał agregat złożony z czterech zmiennych dotyczących różnych wymiarów kooperacji. Jak wynika z badań, ponad 82%

przedsiębiorstw wykorzystujących *outsourcing* wskazało, że stara się budować długotrwałe i partnerskie relacje z podmiotami zagranicznymi. Wskazuje to na wyraźną potrzebę budowania takich relacji w praktyce. Partnerstwo postrzegane w ten sposób staje się jednocześnie bardzo ważnym elementem strategii wykorzystujących *outsourcing*, sprzyjającym osiągnięciu zamierzonych korzyści wynikających ze współpracy z podmiotami zagranicznymi.

Zależności pomiędzy wykorzystaniem *outsourcingu* i relacjami partnerskimi, a także koniecznością aktywnego kreowania współpracy potwierdzają również analizy statystyczne. Z przeprowadzonej analizy korelacji wynika, że istnieje dodatnia i bardzo wysoka korelacja pomiędzy stosowaniem *outsourcingu* a budowaniem relacji partnerskich (współczynnik korelacji wyniósł 0,76, co wskazuje na znaczącą zależność liniową). Z kolei z modelu regresji wynika, że pomiędzy tymi zmiennymi istnieje dodatnia współzmiennność (zestandaryzowany współczynnik beta wyniósł 0,764, a wynik jest statystycznie istotny przy poziomie istotności 0,00). Można zatem stwierdzić, że w im większym stopniu przedsiębiorstwo angażuje się w strategię *outsourcingowe* na rynkach zagranicznych, tym bardziej będzie mu zależeć na budowaniu trwałych i opartych na partnerstwie relacji z podmiotami, z którymi kooperuje.

Podobnie sytuacja kształtuje się w przypadku oceny otwartości na współpracę badanych firm. Co prawda współczynnik korelacji *outsourcingu* i zmiennych opisujących podejście do współpracy jest relatywnie niższy, niemniej jednak taka dodatnia zależność występuje (współczynnik korelacji wyniósł 0,21, co oznacza korelację niską, ale wyraźną). Z kolei model regresji potwierdza dodatnią współzmiennność (zestandaryzowany współczynnik beta wyniósł 0,209, a wynik jest statystycznie istotny przy poziomie istotności 0,00). W tym przypadku, jak wynika z analizy, im bardziej przedsiębiorstwo otwarte jest na różnego rodzaju współpracę, tym chętniej sięga po takie rozwiązanie, jakim jest *outsourcing* na rynkach zagranicznych.

Ostatnim analizowanym w tej części artykułu zagadnieniem był wpływ, jaki partnerstwo w *outsourcingu* ma na wyniki firmy. Analiza potwierdza wyraźnie korzystną rolę, jaką w relacjach *outsourcingowych* odgrywa partnerstwo. Tabela 2 prezentuje wyniki, jakie w stosunku do konkurentów osiągają firmy kładące duży nacisk na budowanie relacji partnerskich w ramach *outsourcingu* na rynkach zagranicznych<sup>8)</sup>.

**Tab. 1. Wykorzystanie *outsourcingu* w poszczególnych branżach**

Branża	Liczba firm ogółem	Liczba firm wykorzystująca <i>outsourcing</i>	Procent firm wykorzystujących <i>outsourcing</i> w stosunku do firm ogółem
Rolnictwo	12	6	50,0%
Budownictwo	22	10	45,5%
Transport	10	5	50,0%
Handel hurtowy	28	15	53,6%
Przemysł wydobywczy	5	3	60,0%
Produkcja	152	60	39,5%
Usługi komunikacyjne	5	1	20,0%
Handel detaliczny	14	8	57,1%
Usługi	31	13	41,9%
Inne	11	6	54,5%

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 2. Wyniki przedsiębiorstw budujących relacje partnerskie w *outsourcingu***

Przedsiębiorstwa osiągające wyniki lepsze od konkurencji	Przedsiębiorstwa osiągające wyniki takie same jak konkurencja	Przedsiębiorstwa osiągające wyniki gorsze od konkurencji
41 47,1 %	34 39,1 %	12 13,8 %

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 2, prawie połowa firm, które starają się kłaść duży nacisk na budowanie trwałych i partnerskich relacji z podmiotami, z którymi współpracują za granicą, osiąga wyniki lepsze od swoich bezpośrednich konkurentów. Z kolei procent firm, które mimo próby budowania partnerskich relacji osiągają wyniki gorsze od konkurencji, jest relatywnie niski. Należy przy tym pamiętać, że partnerstwo w *outsourcingu* nie jest jedynym czynnikiem kształtującym wyniki firmy, niemniej – jak się wydaje – może mieć na nie korzystny wpływ.

Podsumowując, można zatem stwierdzić, że przeprowadzone badania empiryczne potwierdzają sformułowaną hipotezę, a budowanie trwałych i partnerskich relacji z kontrahentami w ramach *outsourcingu* jest istotnym czynnikiem sprzyjającym powodzeniu takiego przedsięwzięcia. Można też, obserwując wyniki firm, potwierdzić, że te przedsiębiorstwa, które przywiązują dużą wagę do właściwie kształtowanych więzi partnerskich, mają większe szanse na osiągnięcie na rynku przewagi konkurencyjnej. Jak wynika zatem z prowadzonych rozważań, partnerstwo może być ważnym czynnikiem, pozwalającym na bardziej efektywne wykorzystanie *outsourcingu* na rynkach zagranicznych.

### Wpływ działalności *outsourcingowej* na wyniki firmy

**K**olejnym etapem prowadzonej analizy była ocena skuteczności działań *outsourcingowych* w kontekście osiąganych przez firmy wyników. W prezentowanym projekcie badawczym, którego wybrane rezultaty prezentuje niniejsze opracowanie, kluczowym aspektem oceny funkcjonowania przedsiębiorstw było odniesienie ich działalności do najbliższych konkurentów. W ramach prowadzonych rozważań dokonano podziału badanych przedsiębiorstw na trzy grupy (ze względu na uzyskiwane wyniki w porównaniu z konkurencją):

- przedsiębiorstwa lepsze od konkurencji,
- przedsiębiorstwa takie same jak konkurencja,
- przedsiębiorstwa gorsze od konkurencji.

Miernikiem oceny pozycji przedsiębiorstwa względem najbliższych konkurentów są osiągnięte przez analizowane firmy wyniki opisane przez agregat obejmujący: wielkość zysku, wielkość sprzedaży, stopę zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI) oraz udział w rynku. Formułowanie i wdrażanie określonych strategii służy realizacji postawionych przez przedsiębiorstwo celów strategicznych.

Zgodnie z przyjętą w niniejszym artykule koncepcją, nadrzędnym celem firmy powinno być dążenie do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, która warunkuje sukces rynkowy. Można zatem zadać pytanie, czy i stosowanie *outsourcingu* na rynkach zagranicznych przyczynia się do osiągania lepszych wyników oraz pozycji w stosunku do konkurentów. Na tle tych rozważań sformułowano następującą hipotezę:

### Hipoteza 2 (H2)

***Outsourcing* jest czynnikiem sprzyjającym budowaniu przewagi konkurencyjnej. Firmy wykorzystujące *outsourcing* na rynkach zagranicznych osiągają wyniki lepsze od konkurencji.**

Zestawienie ukazujące wyniki osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa prezentuje tabela 3.

Biorąc pod uwagę poszczególne kategorie firm, wyraźnie widoczne jest, że zarówno w grupie firm osiągających lepsze, jak i takie same jak konkurencja wyniki większość stanowią przedsiębiorstwa korzystające z działań *outsourcingowych* (w obu przypadkach ponad 55%). Z kolei wśród gorszych od konkurentów relatywnie więcej jest firm niekorzystających z *outsourcingu* (porównaj tabela 4). Jak wynika z analizy prowadzonej w innych przekrojach, spośród wszystkich przedsiębiorstw, które zadeklarowały wykorzystywanie *outsourcingu* w działalności na rynkach zagranicznych, 41,6% osiąga wyniki lepsze od konkurencji. Kolejne 44,1% uważa swoje wyniki za podobne do najbliższych konkurentów. Ogółem zatem ponad 85% tych firm osiąga wyniki co najmniej zbliżone do konkurencji. Jednocześnie procent firm osiągających rezultaty gorsze od swoich konkurentów jest wyraźnie większy wśród przedsiębiorstw niewykorzystujących *outsourcingu*.

Analizie poddano także poszczególne wielkości składające się na wcześniej opisany agregat opisujący wyniki firmy w stosunku do konkurencji. Tabele 4 i 5 prezentują wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa w podziale na poszczególne wartości.

**Tab. 3. Wykorzystanie *outsourcingu* na rynkach zagranicznych przez firmy osiągające zróżnicowane wyniki w stosunku do konkurencji**

	Lepsze od konkurencji	Takie same jak konkurencja	Gorsze od konkurencji
Przedsiębiorstwa wykorzystujące <i>outsourcing</i>	55,2%	55,7%	40,1%
Przedsiębiorstwa niewykorzystujące <i>outsourcingu</i>	44,8%	44,3%	59,9%
<b>Razem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Źródło: opracowanie własne.

Dane przedstawione w tabeli 4 oraz tabeli 5 potwierdzają poprzednie wnioski dotyczące wyników firm w zależności od wykorzystania *outsourcingu* na rynkach zagranicznych. Biorąc pod uwagę poszczególne kategorie wyników (zysk, wielkość sprzedaży, udział w rynku), można zaobserwować przewagę przedsiębiorstw stosujących strategię *outsourcingową*. Najbardziej wyraźne różnice zauważalne są w zakresie wyników związanych ze sprzedażą. Ponad 60% przedsiębiorstw korzystających z *outsourcingu* osiąga bardziej zadowalające od konkurentów rezultaty (porównaj tabela 5). Z kolei w ramach grupy firm osiągających relatywnie lepsze wyniki prawie 60% stanowią firmy korzystające z rozwiązań *outsourcingowych*. Także w przypadku pozostałych kategorii wyników (zysk, udział w rynku) relatywnie większą część firm osiągających na rynku przewagę konkurencyjną stanowią te przedsiębiorstwa, które wykorzystują *outsourcing*.

Jak wynika z prowadzonych rozważań, stosowanie strategii *outsourcingowych* pozytywnie oddziałuje na osiąganie przewagi konkurencyjnej. Tym samym można potwierdzić wcześniej sformułowaną hipotezę, że wykorzystanie *outsourcingu* jest czynnikiem sprzyjającym osiągnięciu wyników lepszych od konkurencji. Różnice pomiędzy firmami wykorzystującymi *outsourcing* i tymi, które z takiego rozwiązania rezygnują, są wyraźnie zauważalne. Jednocześnie obserwując rzeczywistość gospodarczą oraz obecne otoczenie międzynarodowe, należy podkreślić, że każde rozwiązanie, które pozwala na poprawę pozycji strategicznej przedsiębiorstwa oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej, jest niezwykle cenne.

## Podsumowanie

**P**rzeprowadzona analiza pozwoliła na potwierdzenie postawionych hipotez. Jak wynika z przedstawionych rozważań, można dostrzec wyraźne zależności pomiędzy *outsourcingiem* a relacjami partnerskimi, budowanymi na rynkach zagranicznych. Na podstawie badań można potwierdzić coraz większą rolę, jaką we współczesnym biznesie odgrywają relacje partnerskie. Obopólne korzyści, budowanie wzajemnego zaufania oraz możliwość realizowania wspólnych celów w ramach prowadzonej współpracy stają się nieodłączną cechą międzynarodowych powiązań. Partnerstwo w *outsourcingu* nie jest z pewnością gwarancją sukcesu, ale – jak się wydaje – odgrywa bardzo istotną rolę w kształtowaniu powiązań *outsourcingowych* z podmiotami zagranicznymi.

Badania wskazały również na powiązanie wykorzystania *outsourcingu* z osiąganymi wynikami oraz kształtowaniem przewagi konkurencyjnej. Jak wynika z prowadzonych rozważań, przedsiębiorstwa, które w swojej działalności sięgają po *outsourcing* na rynkach zagranicznych, mogą spodziewać się relatywnie lepszych rezultatów w porównaniu z tymi firmami, które takiego rozwiązania nie stosują. Analiza wyników firm w porównaniu z konkurencją wskazuje dość jednoznacznie, że przedsiębiorstwa te, choć w relatywnie niewielkim stopniu, ale jednak osiągają wyniki lepsze od swoich najbliższych konkurentów.

Podsumowując, można stwierdzić, że *outsourcing* z pewnością stanowi obecnie jeden z istotnych elementów strategii firm działających na rynku międzynarodowym. O jego popularności świadczy coraz

**Tab. 4. Wyniki firmy w stosunku do konkurencji w zależności od wykorzystania *outsourcingu* na rynkach zagranicznych**

Kategoria wyników	Wyniki w stosunku do konkurencji	Przedsiębiorstwa wykorzystujące <i>outsourcing</i>		Przedsiębiorstwa niewykorzystujące <i>outsourcingu</i>	
		ilość	procent	ilość	procent
ZYSK	gorsze od konkurencji	10	13,9%	16	25,0%
	takie same jak konkurencja	27	37,5%	19	29,7%
	lepsze od konkurencji	35	48,6%	29	45,3%
WIELKOŚĆ SPRZEDAŻY	gorsze od konkurencji	9	12,3%	14	21,5%
	takie same jak konkurencja	20	27,4%	21	32,3%
	lepsze od konkurencji	44	60,3%	30	46,2%
UDZIAŁ W RYNKU	gorsze od konkurencji	9	12,3%	12	18,8%
	takie same jak konkurencja	28	38,4%	24	37,5%
	lepsze od konkurencji	36	49,3%	28	43,7%

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 5. Wykorzystanie *outsourcingu* na rynkach zagranicznych przez firmy osiągające zróżnicowane wyniki w stosunku do konkurencji**

	ZYSK			WIELKOŚĆ SPRZEDAŻY			UDZIAŁ W RYNKU		
	LOK*	TJK**	GOK***	LOK	TJK	GOK	LOK	TJK	GOK
Przedsiębiorstwa wykorzystujące <i>outsourcing</i>	54,7%	58,7%	38,5%	59,5%	48,8%	39,1%	56,3%	53,9%	42,9%
Przedsiębiorstwa niewykorzystujące <i>outsourcingu</i>	45,3%	41,3%	61,5%	40,5%	51,2%	60,9%	43,7%	46,1%	57,1%
<b>Razem</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

\* LOK – lepsze od konkurencji, \*\* TJK – takie same jak konkurencja, \*\*\* GOK – gorsze od konkurencji

Źródło: opracowanie własne.

szerszy zakres funkcji i procesów przenoszonych na zewnątrz macierzystej firmy, a także zmiana sposobu jego postrzegania. *Outsourcing* nie jest już tylko instrumentem pozwalającym na redukcję kosztów, ale raczej strategicznym wyborem i sposobem konkurencji. Co więcej, jak wykazują również prowadzone w niniejszym artykule rozważania, jest on koncepcją relatywnie uniwersalną, możliwą do zastosowania w niemal wszystkich branżach. Obserwując rzeczywistość gospodarczą, należy spodziewać się dalszego rozwoju *outsourcingu* oraz podobnych do niego zjawisk, takich jak na przykład *offshoring*. W szczególności jest to uzasadnione, jeśli uwzględnimy fakt, że takie właśnie strategie prowadzą do uzyskiwania lepszych od konkurencji wyników i budowania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

dr Robert Szczepański

Katedra Marketingu Międzynarodowego  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Por. A. GÓRALCZYK, *Komu sprzyja outsourcing*, „CEO Magazyn Top Menedżerów”, 1.10.2005, www.cxo.pl (data odczytu: 27.09.07).

<sup>2)</sup> Projekt badawczy własny nr N115 043 32/1968, umowa nr 1968/H03/2006/31; kierownik projektu: prof. dr hab. Krzysztof Fonfara; wykonawcy projektu: dr Robert Szczepański, dr Miłosz Łuczak, mgr Aleksandra Hauke, mgr Milena Ratajczak.

<sup>3)</sup> Por. S. PRESTON, *Lost in Migration: Offshore Need Not Mean Outsourced*, „Strategy & Leadership”, Emerald Group Publishing Limited 2004, vol. 32, no. 6, s. 34.

<sup>4)</sup> Por. *The Outsourcing Report. Making Choices – Insights into Successful Outsourcing*, Capgemini, Paryż 2004, s. 5.

<sup>5)</sup> Por. m.in. K. FONFARA, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2004, s. 63–68; J. ŚWIATOWIEC, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 11–26.

<sup>6)</sup> Por. K. WĘGLARZ, *Strategiczne partnerstwo z klientem, rozmowa z J. Prokopowiczem, dyrektorem generalnym Fenice Poland sp. z o.o.*, „Gazeta Prawna” nr 168, 30.08.2007; A. GONTARZ, *Outsourcing partnerski, rozmowa z M. Woxnym, Dyrektorem Departamentu Systemów EEA/ERP w Capgemini Ernst & Young Polska*, „Infrastructure Management Computerworld.pl”, IDG Poland S.A., Warszawa, 7.10.2002.

<sup>7)</sup> A. KREJNER-NOWECKA, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. ROMANOWSKA, M. TROCKI, Difin, Warszawa 2002, s. 125.

<sup>8)</sup> Metodologia podziału firm na poszczególne kategorie została przedstawiona i szczegółowo opisana w dalszej części artykułu, poświęconej analizie wyników przedsiębiorstw stosujących *outsourcing* na rynkach zagranicznych.

#### Summary

Companies operating in international environment permanently look for new solutions and strategies which enable them gaining and sustaining competitive advantage. Outsourcing, applied in order to increase the effectiveness of the company is surely one of them. The development of different forms of outsourcing and offshoring can be also seen among companies located in Poland. This phenomenon is definitely one of the most interesting research areas in international business in recent years. The aim of this article is to analyze the Polish companies' behaviour within outsourcing applied on foreign markets. In particular it concerns partnership relations and performance.

## Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa, gospodarki krajowe i integrujące się systemy gospodarcze szczególnie troszkę wykazują w sferze tworzenia możliwości konkurencji w przyszłości, którą określa liberalizująca się gospodarka światowa. Wyniki badań dotyczących kształtowania perspektywicznej konkurencyjności ukazują, że w wymiarze mikro- i makroekonomicznym szczególną rangę w omawianym procesie nadaje się aktywom intelektualnym, określanym w naukach o zarządzaniu kapitałem intelektualnym. Rozumiany jest on jako zdolność przedsiębiorstwa do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, opartych na aktywach niematerialnych. W aspekcie kształtowania potencjału konkurencyjności podmiotów i systemów gospodarczych dominują dwie koncepcje (często interpretowane oddzielnie). Pierwsza związana jest z tworzeniem wyróżniających kompetencji, które będą cechować się rzadkością, ograniczoną mobilnością oraz trudnością ich imitacji przez konkurentów. Druga wynika z zamiaru tworzenia relatywnie atrakcyjnych warunków pracy i życia uczestnikom gospodarowania. Akceptacja tych warunków miałyby determinować stabilność zatrudnienia oraz chęć prowadzenia działalności gospodarczej w danym systemie gospodarczym.

W ocenie autora, w warunkach nasilającej się konkurencji, muszą być połączone wyżej wskazane koncepcje, aby w przyszłości móc skutecznie rywalizować. Komplementarność tych koncepcji wynika ze współcześnie pożądanego filozofii prowadzenia biznesu, która opiera się na innowacyjności, kreatywności ludzi i organizacji, a w sumie na ich przedsiębiorczości. Twórcza aktywność ludzi jest głównie determinowana warunkami organizacyjnymi, które są realnym i bezpośrednim efektem stylów zarządzania przedsiębiorstwem.

Autor na podstawie badań literaturowych dąży do przedstawienia postulowanych warunków rozwoju kapitału intelektualnego oraz określenia zasad kreatywnego stylu zarządzania, który jest uznany za główny czynnik kształtowania kultury organizacyjnej, sprzyjającej rozwojowi przedsiębiorczości.

## Postulowane warunki organizacyjne w aspekcie rozwoju kapitału intelektualnego

Wzrost zainteresowania warunkami organizacyjnymi, które można opisywać poprzez kulturę organizacji i jej klimat (atmosferę), wynika głównie z: ● wyników badań dotyczących: ludzkich motywacji, czynników określających sukcesy przedsiębiorstw i postulowanych obrazów organizacji przyszłości ● doświadczeń praktyków zarządzania, którzy niezależnie od ocen naukowych muszą dostosowywać organizacje do wymagań gospodarczych. Wprowadzone zmiany w sposobach zarządzania ujmowane są później w analizach naukowych jako trendy zmian w zarządzaniu.

Nawiązując do dorobku naukowego, przesłanki do badania postulowanych warunków organizacyj-



# Warunki organizacyjne i przedsiębiorczy styl zarządzania jako czynniki rozwoju kapitału intelektualnego

*Marian Mroziewski*

nych wynikają między innymi z analiz F. Herzberga, który wykazał, że w danej organizacji inne czynniki motywują ludzi do pracy i przynoszą satysfakcję (motywatory), a inne determinanty sprawiają, że są z niej niezadowoleni (czynniki higieny pracy)<sup>1)</sup>. Czynniki wzrostu lub motywatory charakterystyczne dla pracy to: potrzeba osiągnięć, uznanie za osiągnięcia ze strony przełożonych, charakter pracy jako takiej, odpowiedzialność oraz rozwój osobisty. Czynniki niezadowolenia czy też tak zwane czynniki higieny pracy, niezależnie od samej pracy, to: polityka firmy i jej zarządzanie, nadzór, stosunki interpersonalne, warunki pracy, wynagrodzenie, status pracownika i bezpieczeństwo.

Nastawienie pracowników do pracy, jak również do całej organizacji wynika ze sposobu kształtowania przez naczelników menedżerów motywatorów i higieny pracy. We współczesnych przedsiębiorstwach, opierających swoją działalność na wiedzy, ważnym problemem staje się modelowanie wszystkich czynników tak, aby generowały one pozytywne odczucia u ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Za jeden z głównych czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw J. Collins uznaje szukanie przez zarządy pomysłu na przedsiębiorstwo, a nie na produkt. Zarządy najlepszych przedsiębiorstw dążą do przestrzegania kluczowych wartości i ciągłego doskonalenia organizacji odpowiednio do zmieniających się potrzeb, ale bez odchodzenia od własnej, zasadniczej wizji; przy takiej strategii, w ich ocenie, zysk przyjdzie sam i nie ma potrzeby sztywnego śledzenia wskaźników zysku. W celu podtrzymania przekształceń organizacyjnych i inspiracji do nowych przedsięwzięć, w opinii J. Collinsa, warto też korzystać z pomysłów ludzi przedsiębiorstwa, wybierać najbardziej obiecujące i wypróbować je w praktyce<sup>2)</sup>.

H. Levinson za istotny czynnik budzenia zadowolenia wśród pracowników uznaje sposób oceny ich pracy i osiągniętych wyników. Podczas oceny wyników ważne jest to, aby przełożony i podwładny wspólnie rozważali wszystkie istotne zagadnienia mogące mieć wpływ na wyniki i realizację celów<sup>3)</sup>. Zadaniem przedsiębiorstwa, w ocenie H. Levinsona, jest przede wszystkim zrozumienie potrzeb pracownika, a następnie wspólna ocena, w jakim stopniu

będzie można je zaspokoić, nie wchodząc w kolizję z interesami organizacji. To zamierzenie jest poddyktowane tym, że pracownicy wykazują najwyższy poziom zaangażowania i motywacji w sytuacji, gdy potrzeby jednostki i interesy organizacji wzajemnie się uzupełniają, a dążenia obu stron współpracują, łączą się i tworzą synergię.

Formułowane obrazy organizacji przyszłości zgodnie zakładają redukcję hierarchii służbowej. Stosowanie wiedzy jako podstawowego czynnika produkcji spowoduje, że przedsiębiorstwa będą się przekształcać w organizacje ludzi równych sobie – współpracowników i współtowarzyszy pracy<sup>4)</sup>. Pozycja zawodowa wynikać będzie z wnoszonych wkładów do wspólnego zadania, a nie ze zwierzchnictwa czy też podporządkowania. Organizacje przyszłości i terażniejszości, w ocenie P. Druckera, muszą przyciągać ludzi, muszą ich zatrzymywać, muszą okazywać im szacunek i ich nagradzać, muszą ludzi motywować, muszą im służyć i dawać satysfakcję.

Wskazówki P. Druckera, dotyczące nowej filozofii ładu organizacyjnego, są akceptowane również przez G. Hamela. Nowoczesne zasady zarządzania, takie jak<sup>5)</sup>: różnorodność, konkurencja, elastyczna alokacja zasobów, decentralizacja i aktywna postawa, wymagają od ludzi pasji, oryginalności i samodzielności. Wyjątkowości przedsiębiorstwa nie można opierać na ludzkich cechach niższego rzędu, takich jak: posłuszeństwo, pracowitość i czysta inteligencja. Obecnie i w przyszłości przedsiębiorstwo musi oferować klientom unikatowe korzyści. Takie korzyści mogą zaś kreować wyłącznie pracownicy, którzy na co dzień wykazują maksimum inicjatywy, wyobraźni i zapału. W ocenie G. Hamela inicjatywę ludzi wyzwala w większym stopniu organizacja uznawana bardziej za wspólnotę niż za hierarchiczną strukturę.

Badania przeprowadzone przez M. Westa wykazały, że klimat organizacyjny sprzyjający porozumiewaniu się i współdziałaniu, autonomii jednostki, przychylny dla nowych pomysłów, sprzyja sukcesom przedsiębiorstw. Stworzenie wspierającego i stymulującego środowiska pracy zwiększa zaufanie ludzi do własnej kreatywności. Ciepłe, przyjazne i elastyczne, choć jednocześnie intelektualnie wymagające środowiska sprzyjają kreatywności, ponieważ ludzie twórczy podejmują dodatkowe działania z po-

wodu osobistego zainteresowania. Te motywy są na ogół istotniejsze niż na przykład wysoka pensja<sup>6)</sup>.

Cechy ludzi twórczych, w połączeniu ze wspierającym i stymulującym klimatem pracy, przyczyniają się do wytworzenia, w ocenie A. Sajkiewicz, tzw. kultury kapitału intelektualnego, która charakteryzuje się kreacją i rozwojem pracowników inteligentnych i uzdolnionych, o profesjonalnej wiedzy, przełożonej na kreatywne wykonywanie przez nich zadań<sup>7)</sup>. W ocenie Y. Allaire i M. Firsirotu jest to faza ewolucji organizacyjnej, w której przedsiębiorstwo zaczyna przechodzić ze sposobu sprawowania przywództwa na zasadzie indywidualnej przedsiębiorczości do przywództwa na zasadzie kulturowej<sup>8)</sup>. Jak podkreślają H. Steinmann i R. Kamiński, kultura przedsiębiorstwa we współczesnym zarządzaniu staje się razem z innymi funkcjami zarządzania ważnym instrumentem zapewnienia efektywności i zarządzania. Podstawową cechą takiej kultury jest jej zorientowanie na argumentację, a nie na władzę. W kulturze tej uznaje się: możliwość popełnienia błędów ● nonkonformizm i indywidualizm ● przejrzystość komunikacji ● instytucjonalizację procesów samoorganizacji ● „czujność strategiczną” wszystkich zatrudnionych, ukierunkowaną tak, aby w porę zauważyć zagrożenia strategii i szanse na obranie nowej orientacji, oszacować je i później uczynić przedmiotem dyskusji<sup>9)</sup>. R. Harrison, wyróżniając determinanty struktury organizacyjnej, takie jak: władza, role, zadania i ludzie, wskazuje, że najważniejszym czynnikiem wywierającym wpływ na zarządzanie są ludzie gotowi do wspierania menedżerów w rozwiązywaniu problemów, do dzielenia się umiejętnościami i do kreowania strategii<sup>10)</sup>. W. Chan i R. Mauborgne wskazują, że uczciwe podejście do zarządzania – a tylko takie jest warunkiem wyzwolenia inicjatywy wśród członków organizacji – stoi ponad chęcią spełnienia oczekiwań przełożonych<sup>11)</sup>. Rodzi ono zaufanie i zaangażowanie, które stają się zaczynem dobrowolnej współpracy. Uczciwe zarządzanie opiera się na trzech zasadach: ● **angażowaniu**, co oznacza udział pracowników w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą, poprzez zachęcanie ich do wyrażania opinii, kwestionowania pomysłów i założeń, jakie prezentują inni ● **wyjaśnianiu** ostatecznych decyzji, uznanych za zgodne z interesem przedsiębiorstwa ● **precyzowaniu oczekiwań**, które polega na określaniu przez menedżerów nowych reguł działania po podjęciu decyzji. Uczciwe podejście stawia na dobre zrozumienie realizowanych decyzji.

Obecnie panujące przekonanie, że kluczowymi czynnikami sukcesów są wiedza i umiejętności ludzi, oznacza skupianie uwagi na tworzeniu wartości, a nie przechwytywaniu jej od innych. Przedsiębiorstwa, które zauważyły ten problem i chcą wprowadzić nowe podejście do zarządzania, wdrażają następujące przedsięwzięcia<sup>12)</sup>:

- przyznają opcje wszystkim zatrudnionym, otwierając przed nimi szanse na wysokie premie w przypadku sukcesu przedsiębiorstwa. Akcjonariuszy uznaje się za jedną z grup interesariuszy przedsiębiorstwa;
- zmniejszane są działy planowania, procesy formułowania strategii uproszczono. Najwyższe kie-

rownictwo największy nacisk kładzie na tworzenie warunków organizacyjnych do większej samodzielności, pomysłowości, inicjatywy. Oznacza to potrzebę akcentowania pewnych wartości przedsiębiorstwa, które ukazują każdemu sens jego pracy i sprzyjają także poczuciu przynależności;

- działy personalne obciążane są kluczowym zadaniem, jakim jest tworzenie i rozwijanie potencjału ludzkiego jako najważniejszego źródła atutów konkurencyjnych;
- rekrutacja traktowana jest jako zadanie strategiczne, co oznacza dążenie do znalezienia i pozyskania najlepszych z najlepszych, zarówno pracowników, jak i menedżerów;
- tworzone są sieci kontaktów, które są niezbędne do przepływu i wzbogacania wiedzy. Zwalczana jest biurokracja;
- kształtowana jest kultura przedsiębiorstwa, która poprawia motywację i przyciąga najbardziej utalentowanych ludzi, między innymi poprzez stosowanie prostych zasad, takich jak:
  - ▼ traktować każdego przyzwoicie i w jednakowy sposób;
  - ▼ wierzyć, że ludzie chcą porządnie pracować;
  - ▼ myśleć o sukcesach długofalowych;
  - ▼ zapewnić podwładnym wpływ na podejmowane decyzje;
- pielęgnować dbałość o to, aby pewne cele i wartości były formułowane nie tylko ludzkim językiem, ale przejawiały się także w codziennych zachowaniach menedżerów.

Inicjatorami zmiany stylów zarządzania w nowoczesnych przedsiębiorstwach są z reguły młodzi prezesi i członkowie zarządów. Ich naturalną potrzebą jest satysfakcja z pracy. Młoda elita nie lubi przytakiwaczy i oczekuje sprzeciwu; polemiki traktuje jako normalność i lubi jednoznaczne wypowiedzi. W odróżnieniu od menedżerów generacji powojennej, którzy często praktykują zarządzanie przez polecenia i kontrole, młodzi menedżerowie pomniejszają znaczenie hierarchii, starają się być dostępni dla wszystkich, nie mają także żadnych problemów z utrzymywaniem bezpośrednich kontaktów z szeregowymi pracownikami. Młodzi menedżerowie rezygnują z różnego typu insygniów władzy i przywilejów, ale utrzymują oczekiwania płacowe na wysokim poziomie, podobnie jak prezesi starszej generacji<sup>13)</sup>.

Rozwojowi organizacyjnej przedsiębiorczości sprzyja kształtowanie się tzw. **integracyjnej kultury organizacyjnej**, która w perspektywie długookresowej konkurencyjności jest formą ruchu, a nie stanu organizacyjnego.

Właściwości postulowanej kultury organizacyjnej o charakterze integracyjnym są następujące<sup>14)</sup>:

- gotowość wykraczania poza wyuczoną wiedzę
- łączenie idei pochodzących z rozmaitych źródeł
- spostrzeganie problemu jako całości i w powiązaniu z większą całością
- kwestionowanie ustalonych praktyk
- działanie na granicy kompetencji
- mierzenie własnych sukcesów względem wizji przyszłości, a nie względem standardów przeszłości
- tworzenie mechanizmów ułatwiających wymianę informacji i nowych pomysłów
- dostrzeganie, a nawet popieranie różnic, ale jednocześnie gotowość do

współpracy • spoglądanie na zewnątrz • szukanie nowych rozwiązań.

Osiągnięcie integracyjnej kultury organizacyjnej wymaga przekształcania się organizacji z typu mechanistycznego w organizację typu organicznego. Organiczna organizacja jest kompatybilna dla integracyjnej kultury organizacyjnej, która staje się z jednej strony efektem wchłaniania wiedzy przez organizację, jej przedsiębiorczości, kreowania pomysłów i nowej wiedzy, a z drugiej strony – warunkiem kształtowania kreatywności. Relacje zachodzące między aktywnością w zakresie wykorzystywania wiedzy a przedsiębiorczością i warunkami jej rozwoju przedstawia rysunek 1.

Cechy postulowanych (ze względu na rozwój przedsiębiorczości) struktur organizacyjnych o właściwościach organicznych są następujące<sup>15)</sup>: • zadania są bardziej niezależne – duży nacisk kładzie się na uzgadnianie zadań i celów organizacji • zadania są stale dostosowywane (w drodze interakcji z członkami organizacji) do zmieniających się warunków • uogólniona definicja ról (członkowie przyjmują ogólną odpowiedzialność za wykonanie zadania, wykraczającą poza indywidualną definicję roli) • sieciowa struktura kontroli władzy i komunikacji – sankcje wynikają bardziej ze wspólnoty interesu niż ze stosunków umownych • przywódca nie jest z założenia uważany za wszechwiedzącego, ośrodki wiedzy rozsięte są po całej organizacji • komunikacja odbywa się zarówno pionowo, jak i poziomo, w zależności od tego, gdzie znajduje się potrzebna informacja • komunikacja przybiera głównie formę informacji i rady • zaangażowanie w realizację celów organizacji bardziej cenione niż lojalność i posłuszeństwo • znaczenie i prestiż uzyskują powiązania z otoczeniem zewnętrznym i fachową wiedzą.

Ujęcie organiczne, według M. Hatcha, przyznaje pracownikom większe możliwości wyboru sposobu wykonania zadań, ogranicza formalizację, zaleca delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji na niższe poziomy hierarchii, a organizację analizuje jako żywy ustrój spełniający funkcje konieczne do przetrwania i przystosowania się do otoczenia<sup>16)</sup>.

W perspektywie organicznej organizacja i jej części nie są czymś stałym, lecz są ciągle kreowane i zmieniane. Relacje pomiędzy poszczególnymi częściami mają charakter dynamiczny i wielostronny, a centralną częścią organizacji (jako dynamicznej i elastycznej całości) są procesy społeczne. Podejście

organiczne zmienia filozofię zarządzania przyszłością organizacji, sposoby tworzenia i realizowania strategii. Staje się ona procesem planowania i koordynowania głównych celów, działań firmy w czasie oraz przestrzeni, które umożliwiają jej nadążanie w sposób ciągły za zmianami w otoczeniu i wykorzystywanie zidentyfikowanych szans.

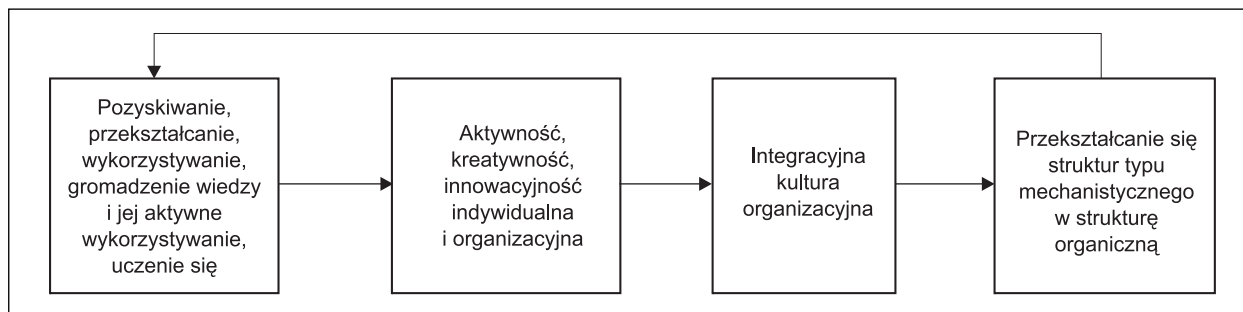
Cechy organicznej organizacji w ocenie autora muszą być uzupełnione elementami tworzącymi wspólnotę organizacyjną, aby można ją było uznać za organizację w pełni kreatywną. Organizację organiczną, z atmosferą wspólnoty i przedsiębiorczości, określić można jako kreatywną organizację, przy założeniu, że działa ona na rzecz dobra ogólnospołecznego.

Klimat wspólnotowy osiągany jest poprzez wytwarzanie wśród członków organizacji **więzi moralnej**, szczególnej relacji do innych objętych kategorią „my”. To ci, których obdarzamy zaufaniem, wobec których postępujemy lojalnie, których sprawy nas solidarnie obchodzą<sup>17)</sup>. Kategorię „my” wyznaczają trzy powinności moralne: • **zaufanie**, czyli oczekiwanie godnego postępowania innych wobec nas • **lojalność**, czyli powinność nienaruszania zaufania, jakim jesteśmy obdarzeni przez innych, i wywiązywania się z podjętych zobowiązań • **solidarność**, czyli troska o interesy innych i gotowość podjęcia działań na ich rzecz, nawet gdy narusza to nasze własne interesy. Indywidualnym refleksem więzi moralnej jest tożsamość, czyli autodefinicja własnego miejsca w przestrzeni moralnej, w której jednostka poczuwa się do powinności zaufania, lojalności i solidarności.

Odniesienie istoty więzi moralnej do wymiaru indywidualnego uprawnia autora do umiejscowienia jej składników w klimacie organizacyjnym, którego elementy wraz z upływem czasu tworzą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa<sup>18)</sup>.

### Przedsiębiorczy styl zarządzania jako czynnik kreowania kultury kapitału intelektualnego

Osiągnięcie pełnego zaangażowania ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie na rzecz przedsiębiorczości kulturowej jest możliwe dzięki zastosowaniu stylu zarządzania, który odzwierciedlać będzie autentyczne nastawienie na<sup>19)</sup>: • umożliwianie swobodnego dialogu • inspirowanie



Rys. 1. Relacje przedsiębiorczości organizacyjnej z kulturą i strukturą przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



do nowych pomysłów • poprawę atmosfery pracy, aż po entuzjazm, przez wczuwanie się w problemy podwładnych • podkreślanie ważności celów przez konsekwentne postępowanie i jasne argumenty.

Atmosfera przedsiębiorczości, typowa dla organizacji nastawionej na poszukiwanie nowych pomysłów, wymaga sposobu zarządzania, który można określić jako styl przedsiębiorczy bądź kreatywny. Styl ten w ujęciu normatywnym ukazuje: zasady, sposoby, techniki, instrumenty i instytucje zarządzania, integrujące poszczególne części przedsiębiorstw oraz doprowadzające do harmonizacji ich działań na rzecz ustawicznego wzrostu produktywności, przedsiębiorczości, elastyczności struktur i procesów, etyczności działania. Koncentruje się on głównie wokół następujących zasad i instytucji ładu organizacyjnego<sup>20)</sup>:

- Członkowie sami lub w ramach organizacji poszukują szans niezależnie od ilości zasobów, jakie mają pod kontrolą; czują się jak wewnątrz przedsiębiorcy, czyli traktują wykonywane projekty tak, jakby prowadzili swoje mikroprzedsiębiorstwa wewnątrz większej organizacji.
- Szanse są podejmowane szybko i z dużym zaangażowaniem; organizacja stara się jak najbardziej zwiększać tworzenie wartości poprzez wykorzystywanie szans z jednoczesnym zmniejszaniem ilości potrzebnych zasobów.
- Badanie możliwości odbywa się poprzez wieloetapowe angażowanie ograniczonych ilości zasobów i podejmowanie niewielkiego ryzyka na każdym etapie działania.
- Struktura przedsiębiorstwa jest strukturą organiczną o cechach kultury integracyjnej.
- Koordynowane jest pozyskiwanie kluczowych zasobów, niebędących w posiadaniu organizacji. Kierownictwo szuka głównie pomysłu na przedsiębiorstwa, a nie na produkt.
- Pracownicy mają poczucie niezależności i odpowiedzialności (czasami finansowej) za powodzenie projektu i właściwe wykorzystywanie szans.
- Wynagrodzenie pracowników, a także wielkość budżetu przyznanego w przyszłości, zależą od sukcesu projektu. Redukowanie asymetrii organizacyjnej głównie w wymiarze dochodowym, informacyjnym, kompetencyjnym, kulturowym, emocjonalnym.

■ Organizacje zachęcają pracowników do zgłaszania i wymiany pomysłów, eksperymentowania i twórczości, dzięki czemu rozwijają kulturę otwartości i przedsiębiorczości, w której nowe pomysły są cenione i poszukiwane. Przełożeni autentycznie dążą do rozpoznania potrzeb pracowników i ich zaspokajania.

■ Organizacje szukają otoczenia pełnego idei i szans, są nastawione na urzeczywistnianie ich szybkiego wzrostu.

■ Cały system produkcji jest ustawiony tak, że wszystkie elementy działają na rzecz całości. Oceny czynników pracy dokonywane są wspólnie przez przełożonych i podwładnych w aspekcie analizy istotnych czynników, mających wpływ na wyniki i realizację celów.

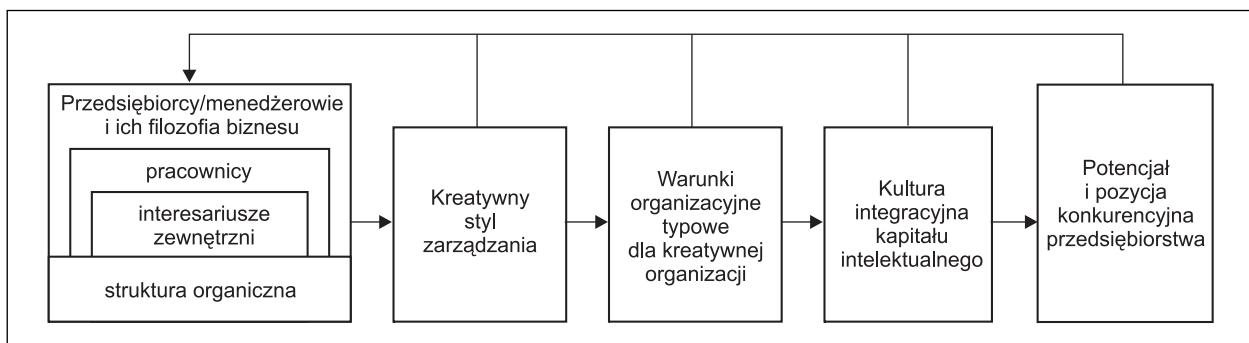
■ Dbalność o bezpieczeństwo ludzi w wymiarze socjalnym i warunków pracy; przestrzeganie zasad uczciwego zarządzania (angażowanie, wyjaśnianie, precyzowanie oczekiwań); wykorzystywanie technologii na rzecz wspierania ludzi, a nie ich zastępowania.

■ Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ramach dalekosiężnej koncepcji związanej z wytwarzaniem wartości dla klienta, społeczeństwa i gospodarki; szanowanie zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

■ Dbalność o zasób wiedzy organizacyjnej poprzez stabilność zatrudnienia, powolną promocję oraz bardzo starannie przemyślane systemy sukcesji na stanowiskach. Kandydatami na stanowiska menedżerskie powinni być wyłącznie menedżerowie z wewnątrz organizacji, dbający o wartości przedsiębiorstwa, identyfikujący się z dalekosiężną koncepcją przedsiębiorstwa. W działaniach kadrowych muszą być uwzględniane staż i akceptowanie podstawowej ideologii.

■ Liderzy muszą być wzorcami osobowymi, muszą oni rozumieć codzienną pracę we wszystkich jej szczegółach, aby móc być dla pracowników najlepszym nauczycielem ogólnej koncepcji przedsiębiorstwa. Liderzy powinni być wychowywani wewnątrz przedsiębiorstwa i powinni tworzyć atmosferę wspólnoty organizacyjnej.

■ Uczenie się dzięki standaryzacji najlepszych praktyk oraz tworzenie dogodnych warunków dla insty-



**Rys. 2. Zależności między wyznacznikami potencjału konkurencyjności kreatywnego przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

tucji powołanych w celu ustawicznego poprawiania jakości produktów i doskonalenia procesów.

■ Stosowanie refleksji (*hansei*), by przy okazji osiągnięcia kolejnych kamieni milowych czy ukończenia projektu otwarcie określać wszystkie jego wady. Opracowywanie środków zaradczych w celu uniknięcia powtarzalności tych samych błędów. Niezbędne są ciągle poszukiwania usprawnień, choćby drobnych, we wszystkich dziedzinach.

Styl zarządzania, jako zewnętrzny wyraz przyjętej filozofii prowadzenia biznesu w długim okresie, na ewolucyjnej ścieżce wprowadzania zmian i kształtowania elastyczności organizacyjnej<sup>21</sup>, w pierwszej kolejności ma możliwość oddziaływania na tworzenie warunków organizacyjnych. W dłuższym okresie, wraz z warunkami organizacyjnymi, oddziałuje na kształtowanie kultury organizacyjnej. W ocenie L. Clarka, potrzeba około pięciu lat na zmianę postaw ludzi<sup>22</sup>. Styl zarządzania, warunki organizacyjne i kultura przedsiębiorstwa w analizach długoterminowych warunkują potencjał i pozycję konkurencyjną organizacji, które zwrótnie oddziałują na decydentów i ich pomysły na ład organizacyjny. Zależność między wymienionymi elementami dla kreatywnej organizacji przedstawia rysunek 2.

W przedsiębiorczych organizacjach styl zarządzania powinien wszelkimi metodami podtrzymać twórczą aktywność ludzi, ich chęć usprawniania produktów i procesów, w kontekście trzymania się ambitnego celu, który może wydawać się bardzo odległy, ale związany z korzyściami społecznymi, ujmowanymi w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym.

## Wnioski

**K**rajowe przedsiębiorstwa, funkcjonujące w ramach integrujących się gospodarek krajów Unii Europejskiej, powinny wprowadzać zmiany w filozofii prowadzenia biznesu w duchu koncepcji związanych z postulowanymi warunkami kreatywnych organizacji i przedsiębiorczym stylem zarządzania. Konieczność zmian wynika z faktu, że kończy się okres wzmacniania konkurencyjności krajowych przedsiębiorstw głównie poprzez relatywnie niskie płace, politykę kursową i podatkową. W ramach unii gospodarczej i walutowej, to atrakcyjność warunków pracy, kreatywność i innowacyjność będą określać zdolności konkurencyjne przedsiębiorstw.

dr Marian Mroziewski  
Wydziału Nauk Ekonomicznych  
Katedra Makroekonomii  
Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego  
w Olsztynie

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> F. HERZBERG, *Raz jeszcze o motywowaniu pracowników*, „Harvard Business Review Polska” 2006, lipiec/sierpień, s. 175.
- <sup>2</sup> *Weryfikacja tez bestsellera o zarządzaniu sprzed 10 lat*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 1, s. 24–25.
- <sup>3</sup> H. LEVINSON, *Zarządzanie przez czyje cele?*, „Harvard Business Review Polska” 2006, lipiec/sierpień, s. 137.
- <sup>4</sup> P. DRUCKER, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 56–57; *Organi-*

*zacja przyszłości*, F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH, R. BECKHARD (red.), „Business Press”, Warszawa 1998, s. 148.

- <sup>5</sup> G. HAMEL, *Innowacje w sferze zarządzania: powody, cele i sposoby*, „Harvard Business Review Polska” 2006, kwiecień, s. 63.
- <sup>6</sup> M. WEST, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27–30.
- <sup>7</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, M. RYBAK (red.), Poltext, Warszawa 2003, s. 129.
- <sup>8</sup> Y. ALLAIRE, M. FIRSIROTU, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 314.
- <sup>9</sup> H. STEINMANN, R. KAMIŃSKI, *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 3, s. 8–11.
- <sup>10</sup> R. HARRISON, *Understanding your organization's character*, „Harvard Business Review Polska” 1972, maj/czerwiec, s. 121–123.
- <sup>11</sup> W. CHAN, R. MAUBORGNE, *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair*, „Harvard Business Review Polska” 2006, lipiec/sierpień, s. 188–189.
- <sup>12</sup> *Jak lepiej wykorzystać potencjał ludzki*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 6, s. 9–13.
- <sup>13</sup> *Młodszy szefowie bardziej otwarci i przystępni*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 10, s. 16–17.
- <sup>14</sup> B. SENIOR, *Zmiana w organizacji i rozwój organizacji*, [w:] *Psychologia pracy w organizacji*, N. CHMIEL (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 395.
- <sup>15</sup> T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961, s. 119–122; podają za: R. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 369.
- <sup>16</sup> J. CZEKAJ, M. JABŁOŃSKI, *Metodyczne aspekty analizy kapitału intelektualnego organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 12.
- <sup>17</sup> P. SZTOMPKA, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004, s. 187–188.
- <sup>18</sup> W. GRZYWACZ, *Pomiędzy kulturą a klimatem organizacyjnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 125.
- <sup>19</sup> *Stałe doskonalenie swoich umiejętności przywódczych*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 4, s. 28–29.
- <sup>20</sup> Koncepcję stylu przedsiębiorczego/kreatywnego opracowano na podstawie: literatury podanej w przypisach 1–16 i dodatkowo według: W. DYDUCH, *Pomiędzy administracyjnym a przedsiębiorczym stylem zarządzania w polskich organizacjach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 1, s. 10–13; J. LIKER, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 75, 79–85; M. MROZIEWSKI, *Asymetria organizacyjna a style zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1, s. 15–18.
- <sup>21</sup> B. PIETSCHMANN, S. HUPPERTZ i V. RUHTZ uważają, że warunkiem pomyślnego wdrażania zasad zarządzania i kierowania winna być teza, że główną sprawą wcale nie jest pisemne ogłoszenie sformułowanych celów, lecz pojmowanie rozwoju jako procesu; podają za: *Co czyni zasady kierowania skutecznymi*, „Humanizacja Pracy” 2001, nr 3–4, s. 92.
- <sup>22</sup> M. CZERSKA, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 37.

## Summary

The main goal of this article is to present the styles of management at the company. The styles were elaborated based upon the study of literature and the practice of management. The styles were the key factors leading the company to the success and developing the intellectual capital.

# ***Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR)*** **– koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych**

*Andrzej Chodyński, Adam Jabłoński, Marek Jabłoński*

## **Wstęp**

**W**zrastająca dynamika kreowania przestrzeni konkurencyjnej w gospodarce wyzwoliła nowy kształt i charakter rywalizacji rynkowej. Przedsiębiorstwa chcąc zwyciężyć na rynku i wieść na nim prym, zorientowały się, że ich sukces wymaga wielowymiarowości w spojrzeniu na biznes. Zaczęły więc szukać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, których do tej pory nie zauważały. Dostrzegły w sposób wyrazisty wszystkich uczestników gry rynkowej w układzie wzajemnych zależności, ukierunkowując swoje strategie konkurowania na powiązanie wspólnych relacji pomiędzy udziałowcami a innymi interesariuszami w kontekście otrzymywanych wartości. Przedsiębiorstwa zrozumiały zatem, że unikatowość ich funkcjonowania zależy od innowacji wartości oferowanej dla interesariuszy w sposób zauważalny, stanowiący platformę do osiągnięcia założonych wyników finansowych firmy. Przyczynia się do tego przyjęty przez firmę i skutecznie realizowany efektywny model biznesowy w celu zwiększenia wartości firmy.

Artykuł przedstawia koncepcję ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu (ECSR) jako koncepcję strategiczną budowy wartości firmy opartą na kryteriach ekologicznych. Autorzy dowodzą w nim, że w obecnych uwarunkowaniach rynkowych czynnik ekologiczny, wyrażony w formie przyjętych do realizacji kryteriów ekologicznych jako warunków brzegowych prowadzenia biznesu, staje się istotnym elementem budowy wartości firmy.

Dowodzą ponadto, że stymulatorem do osiągnięcia wyżej wymienionego celu jest opracowany i wdrożony do realizacji efektywny model biznesu, którego platformę stanowią założenia proponowanej koncepcji ECSR.

## **Pojęcie CSR i ECSR a modele biznesu**

**F**unkcjonując w realiach współczesnego świata, nie sposób nie dostrzec zauważalnie zmienionego stosunku także największych gospodarek świata do społecznych uwarunkowań prowadzenia biznesu. Wyraża się to w równoważeniu celów kierunkowych w obszarze etyki, ekologii i ekonomii. Osiągnięcie tej równowagi jest możliwe przy spełnieniu potrzeb udziałowców i interesariuszy w koncepcji *stakeholders*, ale również w koncepcji *shareholders* w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Drogą prowadzącą do tej równowagi jest koncepcja CSR (Społeczna Odpowiedzialność Biznesu).

Według K. Davisa i R. Blomstroma społeczną odpowiedzialność traktować należy jako obowiązek wyboru przez kierownictwo korporacji takich decyzji i działań, które przyczyniają się zarówno do dbałości o interes własny (pomnażanie zysku przedsiębiorstwa), jak i ochrony oraz pomnażania dobrobytu społecznego<sup>1</sup>.

Według H.R. Bowena, CSR to obowiązek przedsiębiorcy stosowania takiej polityki podejmowania decyzji lub podążania takimi drogami, które są pożądanym celem i wartością dla społeczeństwa<sup>2</sup>.

Według W.C. Fredericka odpowiedzialność społeczna oznacza, że biznesmen powinien przewidzieć działania systemu gospodarczego, aby spełnić oczekiwania społeczeństwa<sup>3</sup>.

Według J. Porrasy i J. Collinsa zasady odpowiedzialności społecznej obok misji są elementem składowym przewodniej ideologii<sup>4</sup>.

Według J. McGuire w kontekście CSR korporacje ponoszą nie tylko typową dla nich odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale także w pewnym zakresie odpowiedzialność przed społeczeństwem jako całością<sup>5</sup>.

W przytoczonych definicjach CSR wyraża się klarowne podejście do uczciwych zasad prowadzenia biznesu w aspekcie społecznego reagowania i tworzenia społecznego wkładu oraz zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy przyjętymi wzorcami zachowań a mechanizmami podejmowania decyzji na rzecz społeczeństwa. Ze względu na zmiany gospodarcze świata koncepcja CSR nabiera znaczenia w kontekście obecnych uwarunkowań i problemów ekologicznych świata. Wydaje się zatem, że aktywne zachowania menedżerów przedsiębiorstw powinny iść w kierunku podniesienia roli ekologii do wymiaru strategicznego.

Znajduje to odzwierciedlenie w definicji CSR związanej z poglądami brytyjskimi, odnoszącej się zarówno do działań społecznych, jak i środowiskowych<sup>6)</sup>.

Tak powstaje koncepcja ECSR, która według autorów wyraża myśl naukową idącą w kierunku zdefiniowania koncepcji ECSR jako modelu, który podnosi do rangi strategicznej kryteria ekologiczne. Może to stanowić platformę do optymalnego wykorzystania modelu społecznego opartego na zasadach CSR, z uwypukleniem czynnika ekologicznego jako podstawy budowy wartości firmy. Model ten bierze pod uwagę:

- wewnętrzne założenia prowadzenia biznesu z uwzględnieniem kryteriów ekologicznych: ekologizacja procesów biznesowych, ekologiczność produktów,
- zewnętrzne założenia prowadzenia biznesu z uwzględnieniem kryteriów ekologicznych: kryteria ekologiczne jako kluczowy czynnik sukcesu, ekologiczne uwarunkowania sektorowe,
- założenia dotyczące działalności w kierunku spełnienia potrzeb wewnętrznych interesariuszy,
- założenia dotyczące działalności w kierunku spełnienia potrzeb zewnętrznych interesariuszy,
- założenia dotyczące tworzenia wewnętrznych centrów ekologicznej społecznej odpowiedzialności biznesu jako centrów wyznaczających trajektorię strategiczną stanowiącą źródło pomiaru i monitorowania strategii opartej na kryteriach ekologicznych.

W tym układzie kryteria ekologiczne, jako nośniki wartości, stanowią platformę powiązań łączących koncepcję CSR z koncepcją ECSR.

W prezentowanej propozycji kryteria ekologiczne stanowią:

- podstawę rozwoju przedsiębiorstwa,
- źródło przewagi konkurencyjnej,
- wyróżnik firmy na rynku,
- podstawę budowy wartości firmy,
- podstawę dialogu społecznego,
- płaszczyznę porozumienia pomiędzy akcjonariuszami a innymi interesariuszami,
- kryterium porównawcze w procesie oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Kryteria ekologiczne, mające charakter wielowymiarowy, stanowią więc łącznik wewnętrznych powiązań pionowych i poziomych w organizacji oraz stają się podstawą budowy efektywnego modelu biz-

nesowego zwiększającego wartość firmy opartego na założeniach społecznej odpowiedzialności biznesu.

### Model biznesu oparty na założeniach ECSR jako stymulator wzrostu wartości firmy w przestrzeni rynkowej

**B**udowa wartości firmy to obecnie jeden z najważniejszych celów większości działających na rynku przedsiębiorstw. Osiągnięcie tego celu nie jest jednak proste. Zmienność parametrów rynkowych w powiązaniu ze zmiennością charakteru posiadanych zasobów wewnętrznych organizacji wymaga od przedsiębiorstw wrażliwości strategicznej i konsekwencji w realizacji przyjętego modelu biznesu.

Strategia organizacji jako mapa drogowa realizacji celów przedsiębiorstwa jest więc realizowana z wykorzystaniem modelu biznesu jako stymulatora wzrostu wartości firmy w przestrzeni rynkowej. Strategia sukcesu firmy podąża w kierunku wzmocnienia tych nośników wartości, których dynamika zapewnia optymalną nawigację w celu uzyskania akceptowalnych wyników biznesowych przedsiębiorstwa. Według autorów jedną ze skutecznych dróg jest zbudowanie efektywnego modelu biznesu opartego na założeniach ECSR.

Autorzy, dokonując próby określenia podstaw metodologicznych koncepcji ECSR, wyznaczyli jej główne założenia. Koncepcja ECSR:

- stanowi platformę do budowy efektywnego modelu biznesowego opartego na kryteriach ekologicznych;
- stanowi koncepcję zwiększenia wartości przedsiębiorstwa poprzez dynamikę wykorzystania kryteriów ekologicznych w celu spełnienia potrzeb akcjonariuszy i innych interesariuszy;
- stanowi źródło kreowania innowacji ekologicznej na potrzeby długotrwałego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa;
- kreuje działania związane z dążeniem do równowagi potrzeb biznesowych między akcjonariuszami a pozostałymi interesariuszami, gdzie platforma dialogu związana jest z traktowaniem ekologii jako kluczowego czynnika sukcesu, rozpatrywania procesów krytycznych w odniesieniu do ich ekologizacji oraz rozwoju produktów z punktu widzenia ich ekologiczności, uwzględniając aspekty marketingowe;
- stanowi źródło skutecznego wykorzystania kombinacji zasobów materialnych oraz niematerialnych czynników funkcjonowania firmy w kontekście przyjętych kryteriów ekologicznych (proekologiczne surowce, proekologiczne maszyny, urządzenia i inne zasoby rzeczowe firmy, wiedza ekologiczna, kompetencje ekologiczne). Możliwość realizacji założeń ECSR opierać się może na uczeniu się organizacji, uwzględniając zdobyte już przez firmy doświadczenia<sup>7)</sup>;
- stanowi łącznik pomiędzy otoczeniem wewnętrznym a otoczeniem zewnętrznym (odniesienie czynników makrootoczenia, np. czynników regulacyjnych, prawnych i politycznych, do aspektów wewnętrznych firmy oddziałujących na środowisko naturalne);

- jest gwarantem skutecznego raportowania standardów postępowania dla interesariuszy w odniesieniu do wewnętrznego funkcjonowania firmy (prawa człowieka i przyrody, pracy i technologii, środowiska pracy i środowiska naturalnego, ochrony zdrowia i ochrony środowiska naturalnego itp.);
- stanowi platformę do skutecznego wykorzystania kapitału intelektualnego firmy (relacyjnego, organizacyjnego, innowacyjnego i ludzkiego) w aspekcie zwiększenia kapitału społecznego pomiędzy wszystkimi interesariuszami;
- obniża ryzyko biznesowe firmy dzięki poprawie zdolności kredytowej, poprawie wiarygodności biznesowej, obniżeniu ryzyka procesowego strategicznych zasobów firmy.

### Wybrane elementy modelu biznesu opartego na założeniach ECSR

**K**reując zmiany w organizacji w celu realizacji przyjętego modelu biznesu opartego na założeniach ECSR, można odnieść się do aspektów ekologicznych stanowiących obszar wykorzystania w strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Ich wykorzystanie bazuje na założeniu, że zarządzanie poprzez wartości ekologiczne przyczynia się do budowy wartości firmy.

Wykorzystując czynnik ekologiczny w budowie wartości firmy opartej na założeniach ECSR, można wykorzystać:

- **kompetencje ekologiczne**, które mogą przejawiać się jako np. innowacyjność i jakość ekologiczna<sup>8)</sup>;
- **system zarządzania wiedzą ekologiczną** mający charakter dynamiczny, który stanowi istotny element budowy wartości firmy wraz z powiązaniem z systemami zarządzania jakością i środowiskiem naturalnym w celu realizacji przyjętej strategii rozwoju (w tym strategii technologicznej);
- **benchmarking ekologiczny**;
- **marketing ekologiczny**, który stanowi płaszczyznę wymiany informacyjnej w celu wypełnienia zobowiązań i roszczeń interesariuszy oraz budowy marki firmy z uwzględnieniem kryteriów ekologicznych.

### Podsumowanie

**Z**astosowanie koncepcji ECSR w zarządzaniu przedsiębiorstwem polegające na podniesieniu kryteriów ekologicznych do rangi strategicznej i na ich mocnym uwypukleniu w budowie wartości firmy jest podstawą realizacji efektywnego modelu biznesowego. Koncepcja ta może być rozwijana poprzez przenoszenie kryteriów ekologicznych do wielu obszarów decyzyjnych przedsiębiorstwa w celu kreowania zachowań strategicznych przedsiębiorstwa.

Wypracowanie efektywnego modelu biznesowego opartego na kryteriach ekologicznych może stanowić wyzwanie dla zarządzających w kierunku trak-

towania czynnika ekologicznego jako stymulatora budowy wartości firmy.

*dr hab. Andrzej Chodyński,  
prof. KSW im. A.F. Modrzewskiego,  
dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji  
i Zarządzania Ekologicznego*

*dr Adam Jabłoński  
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej,  
Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej  
dr Marek Jabłoński  
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu,  
Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej*

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> K. DAVIS, R. BLOMSTROM, *Business and Society: Environment and Responsibility*, 3 ed., McGraw-Hill, New York 1975, s. 13.
- <sup>2)</sup> H.R. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York 1953, [za:] A.B. CARROLL, *Corporate Social Responsibility*, „Business and Society”, Chicago 1999, September, no. 38 (3), s. 268–295.
- <sup>3)</sup> W.C. FREDERICK, *The Growing Concern Over Business Responsibility*, „California Management Review” 1960, s. 60.
- <sup>4)</sup> J. COLLINS, J. PORRAS, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski. Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003, s. 89.
- <sup>5)</sup> J. MCGUIRE, *Business and Society*, McGraw-Hill, New York 1963, s. 144.
- <sup>6)</sup> A. CHODYŃSKI, M.M. JABŁOŃSKI, A.S. JABŁOŃSKI, *Strategiczne uwarunkowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania zarządzania organizacjami*, A. CHODYŃSKI (red.), KSW im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2006.
- <sup>7)</sup> J. CRAMER, *Company Learning about Corporate Social Responsibility*, „Business Strategy and the Environment” 2005, vol. 14, s. 255–266.
- <sup>8)</sup> A. CHODYŃSKI, *Kompetencje i reputacja w budowie zaufania między organizacjami odpowiedzialnymi społecznie*, „Przeгляд Organizacji” 2007, 6, s. 21–23.

### Summary

The paper presents the concept of Ecological Corporate Social Responsibility (ECSR) as a strategic concept of building company's value based on ecological criteria. The authors are striving to prove that in the current market reality, the ecological factor expressed in the form of ecological criteria adopted as boundary conditions for business activity becomes a significant issue in building the company's value.

Furthermore, the authors prove that the developed and implemented effective business model, based on the principles of the proposed ECSR concept, constitutes a stimulator that enables achieving the above-mentioned goal.

Application of the ECSR concept in business management consisting in raising the ecological criteria to a strategic rank and their emphasizing while building the corporate value to be achieved by means of the adopted effective business model, may, in the authors' opinion, constitute an important area of development for thriving companies. The discussed concept can undergo further evolution by transferring the ecological criteria to a number of the company's decision-making areas where strategic behaviours are created.



# Analiza trwania – badanie czasu od założenia do likwidacji firm na przykładzie rynku szczecińskiego

*Iwona Markowicz, Beata Stolorz*

## Wprowadzenie

**S**tronę popytową na rynku pracy stanowią firmy. Obecnie w gospodarce polskiej, podobnie jak w krajach rozwiniętych gospodarczo, przeważają firmy małe i średnie, i to one generują nowe miejsca pracy. W Polsce szczególną grupą podmiotów gospodarczych są firmy jednoosobowe. Intensywny wzrost ich liczby jest wynikiem istniejącego bezrobocia i trudności w znalezieniu odpowiedniej pracy, a także wysokich kosztów zatrudnienia na zasadach umowy o pracę. Stąd częstym rozwiązaniem jest samozatrudnienie. Zmiany zachodzące w liczbie oraz strukturze firm mają niewątpliwie wpływ na poziom ich współpracy oraz konkurencyjności. Jest to powód prowadzenia badań nad populacjami firm i stosowania takich określeń, jak *business demography* (Eurostat i Komisja Europejska [*Observatory of European SMEs 2002*, No. 5]), „demografia biznesu” lub „demografia przedsiębiorstw” [Dominiak P., 2005, s. 183].

Coraz większym powodzeniem w badaniach prowadzonych w wielu dyscyplinach naukowych cieszy się analiza historii zdarzeń. Jest ona zbiorem metod i technik klasycznych oraz nowoczesnych stosowanych do badania zjawisk występujących w różnych obszarach aktywności człowieka. Początkowo metody te wykorzystywano jedynie w demografii oraz statystyce aktuarialnej. Obecnie techniki analizy historii zdarzeń stosuje się w różnych innych dyscyplinach nauki. W zależności od obszaru zastosowań pojawiają się różne określenia. W medycynie, demografii i biologii mówi się o analizie przeżycia (lub dożycia). W ekonomii i naukach społecznych jest to analiza trwania lub analiza przejścia, a w inżynierii i technice przeprowadza się analizę niezawodności lub czasu niepowodzeń. Przedmiotem badania jest czas, jaki upływa od początku obserwacji do wystąpienia określonego zdarzenia kończącego obserwację na danej jednostce. Zdarzeniem jest fakt, który powoduje zakończenie procesu obserwacji danej jednostki. Badaczka interesuje prawdopodobieństwo jego zaistnienia w kolejnych jednostkach czasu. Jeżeli zdarzenie nie nastąpiło do momentu zakończenia obserwacji, to taką obserwację nazywamy uciętą.

Celem artykułu jest wykazanie wpływu roku założenia firmy, jako cechy różnicującej, na czas funkcjonowania firm oraz identyfikacja ryzyka względnego likwidacji.

W artykule przedstawiono wyniki etapu badań prowadzonych w ramach projektu badawczego MNiSW N 111 011 31/1109.

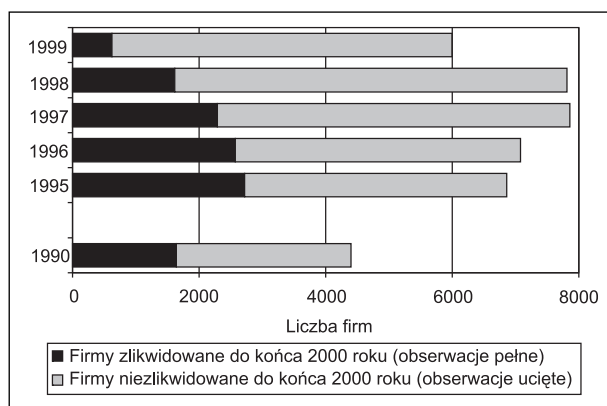
## Dane statystyczne

**W** przeprowadzonej analizie wykorzystano dane statystyczne zakupione w Urzędzie Statystycznym w Szczecinie. Dane pochodzą z krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki narodowej REGON i dotyczą podmiotów gospodarczych powstających w Szczecinie w latach 1990 i 1995–1999. Obserwację zakończono 31 grudnia 2000 roku. Zdarzenie, które jest przedmiotem badania, to wyrejestrowanie firmy i zostało ono zakodowane jako 1, zerem natomiast zakodowano firmy, które do końca obserwacji prowadziły działalność gospodarczą.

Przyjęto pięć kohort firm powstałych w latach 1995–1999 i porównano z kohortą firm powstałych w 1990 roku. W latach tych intensywność likwidowania firm nie była jednakowa i spowodowana była różnymi warunkami zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej [Hozer J., Markowicz I., 2002]. Rok 1990 to początek rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, konkurencja była niewielka, co mogło sprzyjać długiemu czasowi prowadzenia działalności gospodarczej. Wraz ze wzrostem liczby zakładanych i działających firm konkurencja rosła.

Cechą pierwotną badanej zbiorowości jest działalność gospodarcza prowadzona w Szczecinie, natomiast cechą wtórną (różnicującą) jest rok założenia firmy. Zdarzeniem inicjującym jest powstanie firmy i zarejestrowanie jej w REGONIE, a zdarzeniem końcowym – likwidacja firmy (wyrejestrowanie). Analizowany jest więc czas (zmienna ciągła) pomiędzy zdarzeniami (zmianami stanu).

Te firmy, które zostały zlikwidowane do końca 2000 roku, uznano za obserwacje pełne (wystąpiło zdarzenie kończące), natomiast firmy, które nie zostały w tym czasie zlikwidowane, uznano za obserwa-



**Rys. 1. Struktura badanej zbiorowości – firmy powstałe w Szczecinie w latach 1990 i 1995–1999**

Źródło: opracowanie własne.

cje ucięte (nie jest znany dokładny czas ich funkcjonowania). W przeprowadzonej analizie ogółem zbadano czas funkcjonowania 40 010 firm, z czego 11 459 to firmy zlikwidowane do końca 2000 roku. Strukturę badanych firm przedstawiono na rysunku 1.

Podmioty gospodarcze mogą stanowić populację, analogicznie do populacji ludzi, i w prowadzonych badaniach można wykorzystywać metody analizy historii zdarzeń. Zasadniczą barierą w prowadzeniu takich badań jest słaba dostępność danych. Rejestr REGON, mimo pewnych niedoskonałości, jest jedynym względnie dostępnym i dobrze archiwizowanym źródłem potrzebnych informacji.

### Analiza trwania – analiza empiryczna

**D**o osiągnięcia celu niniejszego artykułu wykorzystano model regresji Coxa, nazywany modelem proporcjonalnego hazardu, który jest stosowany do modelowania rozkładu czasu przetrwania jednostek w danej populacji poprzez określenie siły wpływu poszczególnych czynników na oczekiwany czas przetrwania oraz porównanie rozkładów czasu przetrwania różnych podpopulacji.

Model proporcjonalnego hazardu Coxa zakłada, że funkcja hazardu [Frączak, Gach-Ciepiela, Babiker, 2005, s. 37–38] jest funkcją zmiennych niezależnych, przy czym nie przyjmuje się żadnych założeń o jej naturze lub kształcie. Model ten można zapisać następująco [Bednarski, 2005]:

$$h(t : x_1, x_2, \dots, x_n) = h_0(t) e^{\sum_{i=1}^n a_i x_i} = h_0(t) \exp(a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n), \quad (1)$$

gdzie:

$h(t : x_1, x_2, \dots, x_n)$  – wynikowy hazard przy danych  $n$  zmiennych niezależnych  $x_1, x_2, \dots, x_n$  i odpowiednim czasie przeżycia,

$h_0(t)$  – hazard odniesienia lub zerowa linia hazardu,

$a_1, a_2, \dots, a_n$  – współczynniki modelu,

$t$  – czas obserwacji.

Zerowa wartość  $h_0(t)$  hazardu jest tą wartością hazardu, dla której wszystkie zmienne niezależne są

równe zero. Model (1) po logarytmowaniu stronami przyjmuje postać:

$$\ln(h(t : x_1, x_2, \dots, x_n)) = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n, \quad (2)$$

gdzie:  $a_0 = \ln h_0(t)$ .

Model opisany równaniem (2) jest liniowy i można go bez trudu estymować.

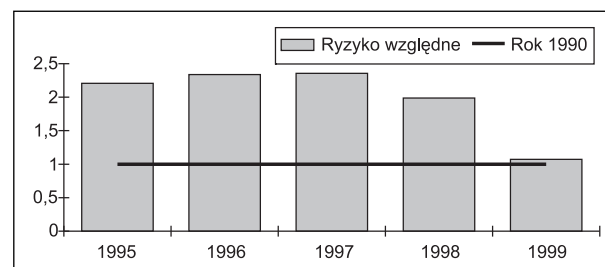
Opisaną wyżej metodę stosuje się do analizy czasu w przypadku, gdy część danych jest cenzurowana (ucięta) [Domański Cz., Pruska K., 2000, s. 203–204; Frączak E., Gach-Ciepiela U., Babiker H., 2005, s. 30–36; Bednarski T., 2005]. Stąd też wynika wykorzystanie jej w demografii, biologii, naukach społecznych, inżynierii, technice, a szczególnie w medycynie, gdzie często traci się kontakt z obserwowanymi pacjentami [Hozer J. (red.), 2002; Stanisław A., 2005].

W celu identyfikacji ryzyka względnego likwidacji firmy po określonym czasie wyznaczono parametry jednoczynnikowych modeli regresji Coxa dla czasów funkcjonowania firm założonych w latach 1995–1999 w porównaniu z firmami założonymi w 1990 roku. Rok rejestracji firmy jest zmienną dychotomiczną, a wykładnik parametru modelu umożliwia wyznaczenie ryzyka względnego, informującego o wydłużeniu lub skróceniu czasów działalności firm. Wyniki oszacowanych modeli przedstawiono na rysunku 2.

Rok 1990 uznano za punkt odniesienia i stąd jako ryzyko względne przyjmuje się wartość 1 (neutralna wartość ryzyka). Założenie firmy w latach 1995–1999 wiązało się z większym ryzykiem likwidacji firmy odpowiednio o 120,6; 133,7; 135,6; 98,8 i 7,3 % w stosunku do firm założonych w 1990 roku. Zatem czas istnienia firm na rynku w analizowanych latach był krótszy niż w roku porównawczym, przy czym ryzyko likwidacji rosło przez pierwsze trzy lata, a następnie ulegało obniżeniu, zbliżając się do poziomu neutralnego w 1999 roku.

### Zakończenie

**M**etody analizy przeżycia czy trwania pozwalają na porównywanie czasu pomiędzy zjawiskiem inicjującym a kończącym dla



**Rys. 2. Wyniki oszacowanych jednoczynnikowych modeli regresji Coxa – ryzyko względne likwidacji dla firm powstałych w Szczecinie w latach 1995–1999 w stosunku do firm powstałych w 1990 roku**

Źródło: opracowanie własne; obliczenia w programie STATISTICA 7.

różnych podgrup oraz badanie czasu trwania określonego zjawiska z uwzględnieniem obserwacji cenzurowanych. Możliwość zastosowania omawianych metod do badania zjawisk społeczno-ekonomicznych uzależniona jest od dostępności danych indywidualnych z określonymi momentami wejścia i wyjścia jednostek ze stanu będącego przedmiotem badania.

W obecnej sytuacji gospodarczej Polski, biorąc pod uwagę rozwój społeczno-gospodarczy kraju, podnoszenie poziomu kapitału ludzkiego, wzrost przedsiębiorczości, zmniejszanie bezrobocia, wzrost konkurencyjności gospodarki [Urbańczyk E. (red.), 2005], ważna jest obserwacja warunków powstania i rozwoju podmiotów gospodarczych, a także przyczyn ich upadania i okresu funkcjonowania.

dr Iwona Markowicz, dr Beata Stolorz  
Katedra Ekonometrii i Statystyki  
Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BEDNARSKI T. (2005), *Ocena przydatności danych Bael dla charakterystyki rozkładu czasu poszukiwania pracy na przykładzie danych z lat 2001–2002*, „Studia Ekonomiczne” nr 4, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- [2] COX D.R., OAKES D. (1984), *Analysis of Survival Data*, Chapman and Hall, London.
- [3] DOMAŃSKI CZ., PRUSKA K. (2000), *Nieklasyczne metody statystyczne*, PWE, Warszawa.
- [4] DOMINIĄK P. (2005), *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [5] FRĄTCZAK E., GACH-CIEPIELA U., BABIKER H. (2005), *Analiza historii zdarzeń. Elementy teorii, wybrane przykłady zastosowań*, SGH, Warszawa.
- [6] HOZER J., MARKOWICZ I. (2002), *Małe firmy. Analizy i diagnozy. Rozprawy i studia*, t. 437, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [7] HOZER J. (red.) (2002), *Badania statystyczne w ubezpieczeniach*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [8] MARKOWICZ I., STOLORZ B. (2006), *Analysis of the Survival Function of Firms*, Baltic Business Development. SME Management International Degree Programmes. Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Szczecin.
- [9] *Observatory of European SMEs 2002* (2002, no. 5), *Business Demography in Europe*, European Commission.
- [10] STANISZ A. (red.) (2005), *Biostatystyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [11] URBAŃCZYK E. (red.) (2005), *Problemy przekształceń własnościowych polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo KREOS, Szczecin.

#### Summary

Changes in number and structure of firms have undoubtedly influenced the level of their cooperation and competitiveness. This is the reason of studying population of economic entities. Purpose of the paper is to prove the influence of the year of firm establishment as a differentiating characteristic, to time of firm activity and relative risk of liquidation identification. Data are from the REGON register and concern economic entities establishment of firm in the 1995–1999 entailed larger risk of firm liquidation in relation to firms established in the 1990.

# Jak tworzy się marki? Praktyczne wskazówki dotyczące procesu kreacji marki

Arkadiusz Moroz

## Wprowadzenie

**R**ola i znaczenie marki w dzisiejszej rzeczywistości coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Marka jako wartość zadomowiła się na dobre w polskim biznesie, a co ważniejsze, zaczęła się pojawiać w dziedzinach, w których do tej pory nie dostrzegano jej potencjału. Przykładami takich dziedzin są: polityka (partie polityczne, politycy), działania samorządów (miasta, gminy, regiony) czy budżetowe gałęzie gospodarki (szpitale, szkoły, przychodnie). Potrzeba kreacji marki w tych dziedzinach życia społecznego (nie tylko w biznesie) świadczy o dostrzeganiu przez właścicieli relacji, jakie mają miejsce w dzisiejszej rzeczywistości, oraz o znaczeniu marki w procesie komunikacji z konsumentem (konsumentem jest przecież również pacjent, wyborca czy turysta – to jedno z większych „odkryć”, jakich dokonano w ostatnich latach). Marka postrzegana jest jako kluczowy element tego procesu, którego zwieńczeniem powinien być świadomy jej wybór przez konsumenta. Rodzą się zatem pytania: w jaki sposób stworzyć tę unikatową wartość? Kto powinien opracować podwaliny przyszłej marki? Z jakich procedur skorzystać, aby osiągnąć zamierzony sukces?

Znaczenie marki dla przedsiębiorstwa, instytucji czy polityka zaczyna być postrzegane jako element decydujący o dalszym byciu na rynku albo zniknięciu z niego. Coraz większa konkurencja, coraz szersza oferta, coraz wyższy stopień zaspokajania potrzeb potencjalnych konsumentów zmuszają właścicieli marek do intensywnych poszukiwań rozwiązań, decydujących o unikatowym charakterze ich marek. Coraz więcej uwagi poświęca się kreacji marki, która będzie postrzegana jako unikatowa, a więc będzie zwiększała szansę wyboru oferowanych pod jej egidą produktów lub usług. Silnie wyróżniająca się marka jest elementem gwarantującym skuteczną walkę konkurencyjną. Jak mawiał prezes Coca-Coli Robert Goizneta: „W nieruchomościach chodzi o trzy rze-

czy: lokalizację, lokalizację i jeszcze raz lokalizację. W biznesie chodzi o wyróżnianie się, wyróżnianie się i jeszcze raz wyróżnianie się”. Wybitni badacze zagadnień *brandingu* J. Trout i S. Rivkin stawiają odważniejszą tezę (będącą równocześnie tytułem ich książki) – *Wyróżnij się lub zgin*<sup>1)</sup>.

### Czym właściwie jest marka?

**D**efinicja marki w literaturze przedmiotu prezentowana jest bardzo szeroko i mimo wielu prób nadania jej uniwersalnego charakteru, wśród ekspertów wciąż trwają spory, która z dotychczasowych definicji jest najbardziej uniwersalna.

**Ph. Kotler** widzi markę w następujący sposób: „Marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji”. Uzupełniając powyższą definicję, Ph. Kotler dodaje, że „marka jest także aktywem firmy, który może być kupiony i sprzedany za pieniądze”<sup>2)</sup>.

**D.A. Aakre**, autor *Building Strong Brands*, opisuje markę jako „jeden ze strategicznych zasobów organizacji, kluczowy dla osiągnięcia długookresowej wydajności”. „Aby marka o nowej osobowości zadomowiła się na rynku, potrzeba czasu. Klienci muszą się z nią oswoić...”<sup>3)</sup>.

**T. Watkins** definiując markę, skupia się przede wszystkim na wyróżniającej funkcji marki, określając markę jako nazwę, symbol, wzór, które pozwalają odróżnić ofertę przedsiębiorstwa od produktów konkurencyjnych<sup>4)</sup>.

Inaczej określa markę **J.N. Kapferer**, twierdząc, że „marka to nie produkt, to jego źródło, znaczenie i kierunek, definicja jego tożsamości w czasie i przestrzeni; to żyjąca pamięć, program genetyczny, kontrakt”<sup>5)</sup>.

Według **J. Kalla** „marką będziemy nazywać kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając kombinację danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”. Marka jest narzędziem komunikacji nieverbalnej jej użytkowników<sup>6)</sup>.

W przekonaniu autora „marka to zespół cech – unikatowych w opinii konsumentów, stanowiących czytelny skrót informacyjno-skojarzeniowy pozwalający jej konsumentom, w jasny i wyraźny dla świata zewnętrzny sposób, zmanifestować ich osobiste postawy. Marka jest najskuteczniejszym sposobem ekspresji osobowości konsumentów”.

Mimo tak wielu różnych spojrzeń na problematykę marki, wszyscy badacze są zgodni, że aby marka zafunkcjonowała w umysłach konsumentów, potrzeba lat i niestety nie ma tu łatwych dróg na skróty.

Wraz ze wzrostem świadomości znaczenia marki rośnie świadomość potrzeby powierzania procesu jej kreacji i budowy precyzyjnie określonego wizerunku wyspecjalizowanym firmom – agencjom reklamowym.

Agencje reklamowe, butiki kreatywne czy firmy consultingowe świadczą pełny zakres usług związanych z procesem opracowania i wdrożenia w życie marek. Zakres prac nad marką określany jest przez zleceniodawców, a dotyczy trzech głównych zagadnień:

- tworzenia od podstaw nowych marek,
- repozycjonowania marek oraz
- restylizacji już istniejących marek (proces odmładzania wizerunku marki).

Niezależnie od zakresu prac, proces tworzenia marki jest usystematyzowany i przebiega w podobny sposób.

Na proces ten składają się następujące etapy prac analitycznych, koncepcyjnych i wdrożeniowych:

- briefing i analiza wyjściowej sytuacji komunikacyjnej,
- zdefiniowanie tożsamości marki,
- kreacja nazwy marki,
- kreacja logo marki,
- implementacja,
- opracowanie strategii komunikacji.

Szczegółowy opis procesu prezentuje rysunek.

### Briefing i analiza wyjściowej sytuacji komunikacyjnej

Jest to wstępny etap prac nad marką, którego celem jest zidentyfikowanie i zdiagnozowanie uwarunkowań komunikacyjnych. Analizy obejmują profil i charakterystykę przedsiębiorstwa, założenia polityki marketingowej i polityki marki, asortyment i portfel marek oraz otoczenie rynkowe ze szczególnym uwzględnieniem konkurencji, uczestników kanałów dystrybucji i grupy docelowej nowej marki.

Jest to etap, którego znaczenie decyduje o powodzeniu lub fiasku dalszych prac. Informacje zdobyte na tym etapie prac pozwalają wygenerować wytyczne do dalszych prac *brandingowych* oraz zaplanować realizację kolejnych kroków procesu. Błąd w planowaniu na tym etapie to planowanie porażki.

### Zdefiniowanie tożsamości marki

Punktem wyjścia prac projektowych zmierzających do stworzenia nowej marki musi być określenie cech dystynktywnych, stanowiących o jej tożsamości. Istotą tego postulatu odzwierciedla model budowania marki.

Budowanie marki przebiega w czterech etapach:

- wyróżnienie marki w oczach odbiorców – istotą marki jest unikatowość; jeśli marka nie odróżnia się, to nie ma powodu, by się nią interesować, a tym bardziej – by ją wybrać;
- sprawienie, by odbiorcy uznali markę za potrzebną – marka musi nieść ze sobą obietnicę zaspokojenia potrzeb odbiorców. Obietnica musi dotyczyć potrzeby (albo ich zespołu) o charakterze unikatowym, niezaspokajanej przez marki konkurencyjne, lub unikatowego sposobu jej zaspokojenia i zawierać zapewnienie o wyższości marki;
- zdobycie szacunku i zaufania odbiorców – obietnice składane odbiorcom muszą mieć pokrycie w cechach marki; stopień, w jakim marka spełnia oczekiwania odbiorców, jej rozgłos i powszechne uznanie budują szacunek do marki;
- stworzenie związku emocjonalnego odbiorców z marką – osiągnięcie poziomu zażyłości; marka rozpoznawalna, potrzebna i szanowana może stać się nieodłącznym elementem życia odbiorców, a nawet wpisać się w ich tożsamość.

Tożsamość marki stanowi konglomerat cech, atrybutów i właściwości pozytywnie wyróżniających

markę spośród innych i stanowiących o jej odrębności. Tożsamość to idealny obraz marki – pożądany sposób jej postrzegania. Innymi słowy jest to zespół cech, które powinny być kojarzone z marką i które chcemy komunikować, aby stały się wyznacznikiem wyjątkowości, a tym samym podstawą jej rozpoznania (identyfikacji).

Definicję tożsamości marki tworzą:

- esencja marki – istota marki, jej główna cecha, kluczowy benefit dla klienta, najważniejsze skojarzenie;
- jądro tożsamości marki – cechy, asocjacje, wartości stanowiące o jej odmienności (pozytywnie wyróżniające ją na tle innych);
- osobowość marki – personifikacja marki, czyli odpowiedź na pytanie: kim byłaby marka, gdyby była człowiekiem?
- oferowane wartości/korzyści – co marka oferuje konsumentom w zakresie korzyści funkcjonalnych, emocjonalnych i wizerunkowych;
- relacje z konsumentami – określenie charakteru relacji z konsumentami, poziomu zażyłości, rodzaju więzi oraz ich źródeł.

Definicja tożsamości marki stanowi wytyczne kreatywne dla wszelkich dalszych prac.

**Kreacja nazwy marki**

Nazwa marki jest elementarnym komunikatem werbalnym. Dlatego spełnienie podstawowego wymogu, jakim jest atrakcyjność brzmieniowa nazwy, jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Komunikat zakodowany w nazwie musi być bowiem tworem celowego działania, uruchamiać z góry założone mechanizmy percepcji, nieść ze sobą określone treści, skojarzenia i ładunek emocjonalny oraz wpływać na postrzeganie marki.

Punktem wyjścia prac leksykalnych jest zidentyfikowanie pól semantycznych odpowiadających tożsamości marki. W ten sposób uzyskuje się tzw. tropy kreatywne do poszukiwań i konstrukcji nazwy marki. Te same pola semantyczne są później wykorzystywane także przy projektowaniu logo marki i Systemu Identyfikacji Wizualnej.

Nazwy wygenerowane na podstawie wyznaczonych pól semantycznych poddawane są następnie ocenie i weryfikacji, przeprowadzanej w dwóch zasadniczych etapach:

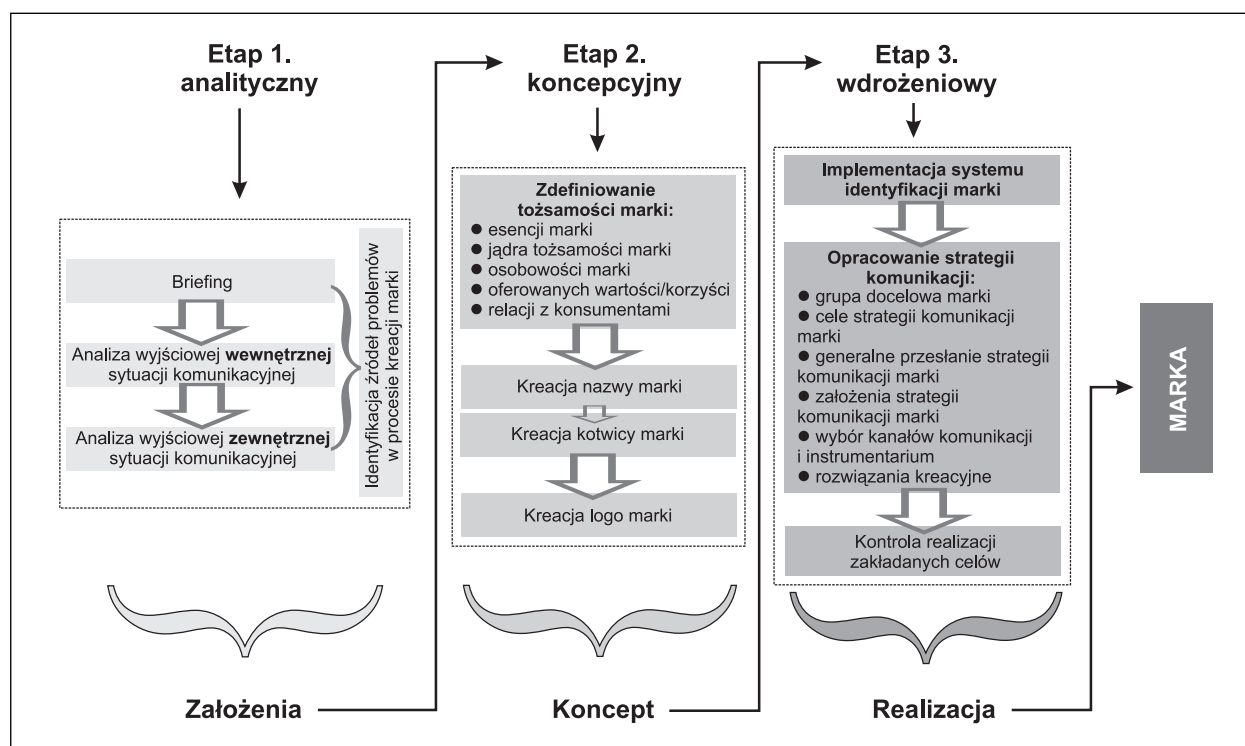
- wewnętrzna ocena potencjału komunikacyjnego i atrakcyjności – ograniczenie liczby wypracowanych projektów nazewniczych do kilkunastu;
- badanie sondażowe – stosunkowo proste badanie metodą bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego, realizowane na niewielkiej próbie (kilkudziesięciu respondentów), więc niedostarczające danych statystycznych przekładalnych na populację generalną, ale wystarczające na potrzeby weryfikacji projektów nazewniczych i obiektywizacji wyborów (wskazania nazw rekomendowanych).

Poza oceną atrakcyjności brzmieniowej projektów nazewniczych sondaż dostarcza informacji na temat ich pojemności komunikacyjnej (zdolność do przeniesienia określonych treści i generowania pożądanych skojarzeń), a tym samym pozwala ocenić skuteczność, z jaką dana nazwa komunikuje tożsamości marki.

**Kreacja logo marki**

Znak graficzny marki musi odzwierciedlać jej tożsamość. Podczas gdy nazwa marki jest elementarnym komunikatem werbalnym, logo marki jest podstawowym komunikatem wizualnym.

Konstrukcja znaku graficznego – logo – opiera się na tych samych założeniach, według których



**Rys. Model kreacji marki**  
Źródło: opracowanie własne.



powstają projekty nazewnicze, co tworzy możliwość uzyskania efektu synergii komunikacyjnej nazwy i logo marki przez zakodowanie w nich wzajemnie komplementarnych treści. Nie zawsze istnieje możliwość stworzenia nazwy lub znaku tak pojemnego, by oddawał pełne spektrum pożądanego asocjacji – dlatego treści, których nie udało się zakodować w nazwie, powinny być kodowane w logo – i odwrotnie.

Również na tym etapie prac powstaje kilkanaście wstępnych projektów logo. Wszystkie muszą być zbieżne z wcześniejszymi ustaleniami i wytycznymi oraz w jasny i czytelny sposób wizualizować markę. Dla każdej z wybranych nazw-pretendentów przygotowywanych jest kilka wariantów logo. Najlepsze rozwiązania wyłaniają się, podobnie jak w przypadku leksykalnych prac kreatywnych, w wyniku wewnętrznych badań sondażowych.

Efekty prac w postaci trzech do pięciu gotowych rozwiązań są poddawane ostatecznej weryfikacji. Wybór najlepszego rozwiązania dokonuje się w ramach wspólnych ustaleń właściciela marki z agencją reklamową, butikiem kreatywnym lub inną firmą pracującą nad marką. Często wybór taki poparty jest serią próbnych aplikacji i implementacji marki w życie, mających ostatecznie potwierdzić trafność dokonanego wyboru.

Opracowanie spójnego systemu leksykalnego i wizualnego marki stanowi system identyfikacji marki i jest etapem wieńczącym ten etap prac nad marką.

### Implementacja

Proces wdrożenia opracowanego systemu identyfikacji marki. Częścią tego etapu są szkolenia dla pracowników właściciela marki z zakresu ogólnej problematyki *brandingowej*, tożsamości i wizerunku marki, zasad zarządzania wizerunkiem marki, znaczenia systemu identyfikacji marki w procesie budowania jej wizerunku. Jest to szalenie istotna faza kreacji nowej marki, uzmysławia bowiem pracownikom istotę marki, na rzecz której pracują, tłumaczy cele, do których zmierza marka, prezentuje role poszczególnych pracowników/działów w procesie budowania jej wizerunku. Pomaga w opanowaniu sprawnego posługiwania się marką.

Drugą częścią etapu wdrożenia systemu jest kontrola wdrażanych rozwiązań oraz ich zgodności z zaakceptowanymi założeniami.

Od stopnia przyswojenia przez pracowników wiedzy z zakresu posługiwania się marką zależy w dużej mierze sukces całego procesu.

### Opracowanie strategii komunikacji

Konsekwencją opracowania nowej marki jest jej prezentacja oraz rozpoczęcie procesu komunikacji. Agencje reklamowe świadcząc tego typu usługi, w naturalny sposób realizują takie zadania, opracowując w ramach własnego *know-how* strategię komunikacji. Opracowanie strategii komunikacji marki obejmuje prace na kilku etapach. Są to:

- charakterystyka grupy docelowej,
- cele komunikacyjne,
- generalne przesłanie,
- kanały komunikacji i instrumentarium,
- wytyczne do konstrukcji przekazów.

Strategia komunikacji musi zostać uzupełniona o szczegółowy taktyczny plan kampanii komunika-

cyjnej. W stosunku do strategii komunikacji będzie on uzupełniony o:

- krótkookresowe cele komunikacyjne,
- strategię mediową,
- ✓ analizę kanałów komunikacji,
- ✓ decyzje intermedialne,
- ✓ decyzje intramedialne,
- prace kreatywne,
- harmonogram działań,
- mediaplan,
- kosztorys.

Agencje reklamowe w ramach świadczonych przez siebie usług mogą także zająć się zarówno przeprowadzeniem kampanii, jak i kompleksową obsługą marki w zakresie komunikacji marketingowej (planowanie strategiczne i taktyczne, prace kreatywne, planowanie i zakup mediów, produkcja materiałów). Proces opracowania marki w pełnym zakresie z reguły trwa około 20 tygodni.

Znana, rozpoznawalna marka zapewnia satysfakcję konsumentów w procesie zakupu. Im jej siła jest wyższa, tym mniejszy jest wpływ dysonansu pozakupowego, a przekonanie o słuszności dokonanego wyboru jest silniejsze. Biorąc pod uwagę fakt, że konsument lojalny wobec marki wielokrotnie powtórzy zakup, mało tego, przekaże swoje pozytywne opinie znajomym, udzielając najcenniejszego wsparcia marce – pozytywnych rekomendacji – jest o co walczyć. Zdobycie nowego klienta jest pięciokrotnie droższe od utrzymania obecnego, więc wymiar ekonomiczny unikatowej, silnej marki w procesie funkcjonowania firmy jest nie bez znaczenia.

Proces kreacji marki nie jest procesem ekspresowym, nie przysparza spektakularnych wyników w krótkim czasie, jest za to bardzo wymagający – zarówno dla właściciela marki, jak i agencji podejmującej to wyzwanie. Jego efekty bywają nobilitujące w momencie, gdy okazuje się, że przesłanie nowej marki trafia do coraz szerszego grona konsumentów, a korzyści, jakie oferuje marka, zyskują jej coraz większe grono lojalnych zwolenników.

dr Arkadiusz Moroz

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu

### PRZYPISY

<sup>1</sup> J. TROUT, S. RIVKIN, *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przeżyć w erze morderczej konkurencji?*, IFC Press, Kraków 2001.

<sup>2</sup> Ph. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

<sup>3</sup> D.A. AAKER, *Building Strong Brandy*, The Free Press, New York 1996.

<sup>4</sup> M. WITEK-HAJDUK, *Zarządzanie marką*, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> J.N. KAPFERER, *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995.

<sup>6</sup> J. KALL, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.

### Summary

The article presents practical aspects of brand building processes. Meaning of phenomenon which is a brand knowing, to everyone who wants to create unique superiority over competition based on a brand, is fundamental. So the right and systematized manner of forming the process makes a based meaning. Author is bringing closer workshop of professional companies, testifying everyday services favores in range of a branding.

# Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań

*Alicja Winnicka-Popczyk*

## Wprowadzenie

**R**osnące w naszym kraju zainteresowanie problemami firm rodzinnych, konieczność ich wspierania z uwagi na ogromne znaczenie ekonomiczne i społeczne, a nade wszystko brak naukowej wiedzy z zakresu finansów tych specyficznych podmiotów stały się zasadniczymi przesłankami niniejszego opracowania. Artykuł dokonuje prezentacji wyników dotychczasowych badań nad finansami tych przedsiębiorstw, jak również stanowi próbę rozpoznania podstawowych elementów logiki finansowej *family business* w celu usprawnienia procesu zarządzania finansami oraz podniesienia ogólnej efektywności gospodarowania w tych jednostkach. Istnieje zatem paląca potrzeba:

- wzbogacenia teorii zarządzania finansami o elementy finansów przedsiębiorstw rodzinnych,
- zidentyfikowania najgroźniejszych dla firm rodzinnych błędów, barier i zagrożeń powstających na płaszczyźnie finansowej,
- sformułowania katalogu zaleceń i postulatów pod adresem właścicieli i zarządzających firmami rodzinnymi z zamiarem usprawnienia procesów rozwojowo-wzrostowych w tych podmiotach.

Kondycja i długoterminowy wzrost gospodarki rynkowej spowodowane są w dużej mierze dostępnością wystarczających zasobów rodzimego i obcego kapitału do finansowania atrakcyjnych przedsiębiorstw. Obecny rozwój sytuacji na rynkach kapitałowych nie przestaje być korzystny dla firm rodzinnych. Mimo raczej krytycznej oceny finansów firm rodzinnych ze strony wielu ekspertów, inwestorzy coraz bardziej doceniają niewątpliwe zalety wyróżniające te podmioty spośród ich publicznych odpowiedników, zauważając, że<sup>1)</sup>:

- firmy rodzinne, jako w większości firmy prywatne, nie są przedmiotem wielu ryzyk (jak np. przejęcia), które mogą narażać na niebezpieczeństwo inwestycje w firmach publicznych;
- wiele firm rodzinnych cechuje silne, stabilne zarządzanie, lojalność pracowników i wsparcie licznych lokalnych instytucji;

- kapitał jest inwestowany wraz z kapitałem właściciela, w przeciwieństwie do firm publicznych, w których zarząd ryzykuje relatywnie mniej kapitału;
- firmy rodzinne zarządzają aktywami, mając na uwadze raczej długoterminową konkurencyjność i podwyższenie wartości niż krótkoterminową zyskowość.

Wziąwszy pod uwagę przytoczone wcześniej przesłanki, jak również pozytywną ocenę i zainteresowanie ze strony inwestorów rynku kapitałowego, można dojść do przekonania, że przedsiębiorstwa rodzinne zasługują na pogłębioną analizę pod kątem prowadzonej polityki finansowej chociażby w celu przełamania funkcjonujących w tym zakresie stereotypów oraz stworzenia podstaw efektywnego systemu wspierania.

## Z historii badań nad finansami firm rodzinnych

**P**rawdopodobnie pierwsze znaczące badania z zakresu finansów przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzone zostały w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie lat 80. ubiegłego wieku. W latach 90., pod wpływem osiągnięć amerykańskich, badania kontynuowano również w Europie (zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Francji) oraz w Australii. Przedmiotem analiz były głównie problemy realizowanej polityki finansowej oraz osiągniętych wyników. Za najbardziej wartościowe w punktu widzenia rozwoju wiedzy o finansach przedsiębiorstw rodzinnych uznać można badania, które przeprowadzili<sup>2)</sup>:

■ **Daily i Dollinger (1986–1988)** – poddali badaniu 186 przedsiębiorstw produkcyjnych w stanie Indiana (USA), o zatrudnieniu powyżej 500 pracowników i poziomie sprzedaży poniżej 30 mln USD rocznie, porównując przy tym firmy rodzinne i nierodzinne. Stwierdzili, że firmy rodzinne przewyższyły firmy nierodzinne w zakresie tempa wzrostu sprzedaży i we wzrostach stopy zysku.

■ **Poutziouris, Chittenden, Michaelas (1994–1996)** – poddali badaniu 350 firm rodzinnych

i nierodzinnych w Wielkiej Brytanii, zatrudniającej ponad 200 pracowników. Analizowali wpływ koncentracji kapitału na strukturę finansowania. Stwierdzili, że firmy rodzinne cechowały: niższa *ratio of leverage*, wyższa proporcja *property assets to total assets*, niższe *asset-turnover*, niższa *investment in intangible assets*, niższa *profit of investment*. Wyniki te doprowadziły badających do stanowiska, że firmy nierodzinne są bardziej rynkowo zorientowane, intensywniej zmagają się z problemem wyboru między wyższymi zyskami a utratą kontroli przez rodzinę.

■ **Gallo, Tapies, Cappuyns (1995), Gallo i Vilaseca (1996–1998)** – na przykładzie 104 hiszpańskich firm rodzinnych mających przeciętny wskaźnik sprzedaży 33,7 mln euro wykazali, że mniejsze firmy rodzinne dokonywały mniej skomplikowanych transakcji finansowych i miały bardzo niski wskaźnik zadłużenia. Działo się tak w przypadku, gdy dyrektor do spraw finansowych (CFO) był członkiem rodziny. Sytuacja kształtowała się odmiennie, gdy dyrektorem finansowym był nie tylko wysoko wykwalifikowany menedżer, ale jednocześnie osoba spoza rodziny. Badanie nie ustaliło natomiast statystycznie istotnych różnic w „zyskowności zasobów”.

■ **Maherault (1998)** – porównując na przestrzeni kilkunastu lat „funkcje inwestycyjne” (zadłużenie, zysk, płynność) wśród 49 francuskich firm rodzinnych notowanych na rynku giełdowym i w 46 francuskich firmach rodzinnych nienotowanych na giełdzie, ustalił, że 1/3 przedsiębiorstw woli raczej zrezygnować z rozwoju, niż stracić niezależność. Badający wyciągnął wniosek, że klasyczna „teoria finansów” może nie mieć zastosowania do firm rodzinnych, ponieważ często kierują się one w prowadzonej działalności zasadami „odmiennej logiki finansowej”.

■ **Smyrnios, Romano, Tanewski (1998)** – na próbie 1000 firm rodzinnych spośród 5000 największych biznesów w Australii ustalili, że dynamika wzrostu i rozmiar firmy w połączeniu z proporcjami kapitału będącego w posiadaniu rodziny okazały się czynnikami determinującymi wykorzystanie określonego typu finansowania działalności, czy to będą: reinwestowane zyski, wolne środki pozyskiwane od rodziny (pożyczki lub udziały), kredyty i pożyczki z instytucji finansowych itd.

■ **Coleman i Carsky (1999)** – na próbie małych firm amerykańskich o zatrudnieniu do 500 osób zebrali łącznie 4637 ważnych odpowiedzi, z których 3774 (88,4%) reprezentowały firmy rodzinne. W tym przypadku autorzy stwierdzili, że firmy rodzinne prawdopodobnie w jednakowym stopniu korzystały z zadłużenia, jak firmy nierodzinne, i zasugerowali, że różnica w używaniu długu może być spowodowana bardziej wiekiem firmy niż rodzinnym charakterem własności.

■ **Lopez-Gracia, Sanchez-Andujar (2007)** – na grupie małych hiszpańskich firm rodzinnych badano uwarunkowania ich zachowań finansowych oraz poszukiwano różnic w tych zachowaniach w porównaniu z małymi biznesami nierodzinnymi. Uzyskano rezultaty potwierdzające, że „natura” firm rodzinnych powoduje stosowanie odmiennej polityki

finansowej niż w przypadku firm nierodzinnych, a głównymi czynnikami, które odróżniają zachowania finansowe tych podmiotów, są: wykorzystywanie szans rozwojowo-wzrostowych (z reguły umiarkowane), bariera finansowa (zwłaszcza niechęć do ryzyka) oraz cechy zasobów ludzkich (oparcie działalności głównie na członkach rodziny), a zatem – uogólniając – bezpieczeństwo, jako wartość, cenione jest wyżej niż rozwój przedsiębiorstwa<sup>3)</sup>.

**W Polsce** badania dotyczące finansów przedsiębiorstw rodzinnych sprowadzają się głównie do **analizy źródeł finansowania**. Wydaje się, że pierwszych badań w tym zakresie dokonali **w latach 1999–2000 W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk** na grupie 100 przedsiębiorstw rodzinnych. Badane firmy reprezentowały następujące sfery gospodarcze: handel – 45%, produkcja – 35%, usługi – 16% (w tym transportowe i gastronomiczne), budownictwo – 4%. Badający stwierdzili, że w firmach rodzinnych kwestia źródeł finansowania działalności stanowi z kilku względów tzw. **punkt krytyczny**. Dzieje się tak nie tylko z powodu braku odpowiednich zasobów kapitałowych i trudnego do nich dostępu. Również odczucie nadmiernego uzależnienia od obcych środków finansowych stanowi istotny problem. W skrajnych przypadkach jest traktowane jako „zamach” na niezależność i integralność przedsiębiorstwa, a także poważne zagrożenie materialnego bytu rodziny. Badania wykazały, że 44% przedsiębiorstw finansowało swą działalność wyłącznie zasobami własnymi, pozostałe 56% uzupełniało je niewielkim kredytem bankowym. Podobna struktura źródeł finansowania wystąpiła w przypadku rozpoczynania działalności gospodarczej. Respondenci podkreślali, że kredyt bankowy zaciągany był z wielkimi oporami, w sytuacji prawdziwej konieczności. Niechęć i obawę przed pożyczkami tłumaczyli zbyt wysokim i niestabilnym oprocentowaniem, kłopotliwymi formalnościami kredytowymi w bankach oraz zainteresowaniem tych instytucji pożyczaniem wyłącznie wysokich kwot (1999 r.). Przedsiębiorcy obawiali się, że w przypadku trudności ze spłatą kredytu ryzykują nie tylko przyszłość firmy, ale przede wszystkim pomyślność związaną z nią rodziny. W wyniku badań stwierdzono również, że 68% przedsiębiorstw funkcjonowało, wyłącznie opierając się na własnych środkach trwałych, 28% prowadziło działalność nie tylko we własnych, ale i dzierżawionych budynkach i pomieszczeniach. Jedynie 4% firm nie posiadało własnego majątku trwałego<sup>4)</sup>.

Interesujące rezultaty uzyskała również grupa badawcza, w której skład weszli **Ł. Sułkowski, B. Haus, K. Safin. W latach 2004–2005** przeprowadzili badania na próbie obejmującej 40 podmiotów gospodarczych. Znalazły się w niej przedsiębiorstwa różnej wielkości, należące zarówno do sektorów produkcyjnych, jak i usługowych, z województw łódzkiego, dolnośląskiego, mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego. Badając problem tworzenia *family business*, autorzy stwierdzili, że aż 60% firm powstało w całości, opierając się na funduszach własnych założyciela i rodziny, 32,5% firm wykorzystywało dodatkowo kredytowanie, a jedynie w 12,5% firm kredyt dominował<sup>5)</sup>. Słabość finansów – chroniczny



brak kapitału, funduszy na rozwój i rezerw środków pieniężnych stanowi według 37,5% badanych firm podstawową wadę tego typu podmiotów<sup>6</sup>). Przyczynami dominacji własnych funduszy finansowych w badanej populacji były wysokie koszty oraz brak możliwości pozyskania kredytu. Zdaniem autorów celowe wydaje się przygotowanie specjalnych programów kredytowania biznesów rodzinnych<sup>7</sup>).

Tymczasem badań jakościowych finansowania przedsiębiorstw rodzinnych dokonał **J. Prus** w **2005 r.** Wśród wielu cennych wniosków, których dostarczyły badania, na uwagę zasługują następujące, godne przytoczenia *in extenso*:

- „specyfiki finansowania przedsiębiorstw rodzinnych należy poszukiwać raczej w sposobie i skuteczności wykorzystywania ogólnie dostępnych możliwości finansowania, a nie w poszukiwaniu innych, przynależnych tylko tej grupie przedsiębiorstw;
- przyjąć należy dodatkowo, że dostępność tych źródeł będzie związana z fazą rozwoju przedsiębiorstwa (wielkością przedsiębiorstwa) i siłą wpływu rodziny na zarządzanie i własność;
- na finansowe strategie przedsiębiorstwa decydujący wpływ mają faza rozwoju i potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, przy czym w ocenie banku chodzi głównie o potencjał odzwierciedlony w bilansie;
- rodzinny charakter przedsiębiorstwa pozwala sięgać po niekonwencjonalne źródła finansowania, lecz równocześnie zamyka drogę do źródeł najpopularniejszych;
- rodzinny charakter przedsiębiorstwa, a także związane załogi z przedsiębiorstwem i przedsiębiorcą stanowi silny bufor ochronny przed kryzysem finansowym<sup>8</sup>).

### Logika finansowa firm rodzinnych i jej konsekwencje

**W**yniki dotychczasowych badań zagranicznych i krajowych nasuwają wniosek, że firmy rodzinne kierują się „szczególną logiką finansową”. Zgodnie z ogólnie akceptowanymi zasadami zarządzania finansowego, ostateczny cel funkcji zarządkowej stanowi maksymalizacja kapitału zakładowego przedsiębiorstwa, na co, poza wieloma czynnikami natury wewnętrznej, zasadniczy wpływ ma sytuacja rynkowa. Podkreślić należy, że w firmach rodzinnych „wartość” kapitału jest nie tylko jego ceną, zawiera dodatkowo inne elementy, takie jak: kontynuowanie rodzinnej tradycji, oferowanie możliwości pracy członkom rodziny, funkcjonowanie przez długi okres.

Jak zauważa M.A. Gallo, „szczególność logiki finansowej” firm rodzinnych nie jest spowodowana brakiem wiedzy lub technicznych umiejętności, lecz **osobistymi preferencjami dyrektorów finansowych będących jednocześnie członkami rodziny. Trudny do odparcia wpływ mogą wywierać również inni wysoko usytuowani w hierarchii członkowie rodziny, najczęściej właściciele-założyciele**<sup>9</sup>). Wiele firm rodzinnych prowadzi zatem działalność w sposób podyktowany osobistymi cechami ich założycieli. Wpływ założycieli może być bezpośredni, jeśli są osobami żyjącymi, lub konty-

nuowany jest za pośrednictwem tradycji niesionej przez ich sukcesorów. Sytuacja taka kontrastuje często z „ogólnie akceptowanymi i rekomendowanymi” wzorami zachowania strategicznego i finansowego skierowanego na szybkie osiągnięcie adekwatnego stopnia rozwoju oraz przetrwanie na zmieniającym się rynku<sup>10</sup>).

Osobiste preferencje CFO mogą dotyczyć **stosunku do: tempa wzrostu firmy, stopnia ponoszonego ryzyka oraz kontroli własności przedsiębiorstwa** i są siłami napędowymi „szczególnej logiki finansowej” firm rodzinnych.

### Stosunek do tempa wzrostu firmy

Jak powszechnie wiadomo, środki finansowe potrzebne do rozwoju biznesu pochodzą z trzech źródeł: samofinansowania (wkładów własnych i zysków), rynku kapitałowego oraz szeroko pojętego rynku kredytowego. Jeśli chodzi o problem wzrostu, firmy rodzinne są przeciętnie starsze niż nierodzinne, a jednak osiągają niższe wskaźniki sprzedaży. Wiele z nich „wzrasta” wolniej lub „nie chce” rozwijać się tak intensywnie i szybko, jak byłoby to możliwe przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych źródeł. Wydaje się zatem, że firmy rodzinne mogą poświęcać na własny rozwój mniejszą część dochodów ze sprzedaży. Nie ma wątpliwości co do ich przywiązania do tradycji, jakości i służby społecznej, które traktują jako obowiązek („tabliczka z nazwiskiem rodziny widnieją na drzwiach firmy”), nie cechuje ich jednak szczególne i wyróżniające zaangażowanie we wzrost i ewolucję. Po żywiołowym na ogół starcie, który uczynił je silnymi i umożliwił przetrwanie przez długi okres, firmy te wydają się stopniowo podupadać, co często następuje im poważnych trudności w okresie zmiany generacji. Przyczyną umiarkowanego stosunku do wzrostu przedsiębiorstwa i wyboru źródeł finansowania może być niechęć do ponoszenia nadmiernego ryzyka.

### Stosunek do ryzyka

W odniesieniu do ryzyka firmy rodzinne wykazują wysoki stopień ostrożności<sup>11</sup>). Jest to widoczne w ich znacznie niższym poziomie zadłużenia w porównaniu z firmami nierodzinnymi, jak również w bardziej powściągliwym korzystaniu ze stałego pełnoetatowego personelu. Firmy rodzinne nie są zatem w dostatecznym stopniu zaangażowane w podejmowanie ryzyka rozwoju, który umożliwiłby im (z sukcesem) konkurowanie w średnio- i długoterminowej przyszłości, jak też pozwolił utrzymać zespół młodych menedżerów o wysokich kwalifikacjach.

### Stosunek do kontroli własności

Zbadano, że firmy rodzinne mają przeciętnie niższy kapitał zakładowy niż nierodzinne, a mimo to nie są skłonne do akceptowania jako partnerów instytucji finansowych czy inwestorów rynku kapitałowego, którzy oczywiście nie są członkami rodziny. Ponadto wiele firm rodzinnych nie wypłaca dywidendy i odnotowuje niższy zwrot z akcji, co obniża ich atrak-

cyjność dla osób trzecich, a nawet członków rodziny, którzy nie pracują w firmie. Ta ostatnia grupa udziałowców generalnie powiększa się z każdym pokoleniem dziedziczącym. Poważnym mankamentem jest również brak czytelnych kryteriów polityki dywidend<sup>12)</sup>.

Zasadne wydaje się zatem pytanie o przyczyny tej charakterystycznej awersji do ryzyka oraz nadmiernej obawy przed utratą kontroli własności, które często doprowadzają firmy rodzinne do poważnego ograniczenia ich potencjału rozwojowego. Najczęściej właściciele-menedżerowie udzielają odpowiedzi, że „nie chcą tłumaczyć się ze swego działania przed nikim”, „nie chcą być kontrolowani”, „chcą być zdolni do zrobienia tego, co uważają za stosowne, z tym, co do nich należy”, „nie mają odwagi ujawnić prawdziwej sytuacji firmy” czy też „nie mają od długiego czasu nowych pomysłów biznesowych”, natomiast ich firmy tracą powoli zdolność konkurencyjności. Tak jest przynajmniej w tych branżach, które szczególnie wymagają nieustannego rozwoju i wzrostu, w tym dużych nakładów na inwestycje.

### Wnioski i zalecenia

**B**adania wskazują na istnienie znaczących różnic w kwestiach finansowych między przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi. Nie dostarczają jednak pełnej wiedzy, która przyczyniłaby się do ostatecznego wyjaśnienia przyczyn tych różnic. Badania wykazały, że – ogólnie biorąc – firmy rodzinne<sup>13)</sup>:

- są starsze niż nierodzinne;
- mają niższą sprzedaż;
- zatrudniają mniejszą liczbę pracowników;
- zatrudniają mniej pełnoetatowych pracowników na bezterminowych kontraktach;



**Rys. Podstawowe cechy myślenia o finansach w przedsiębiorstwie rodzinnym (elementy logiki finansowej)**

Zródło: opracowanie własne.

- mają niższy kapitał zakładowy;
- mają mniejszą liczbę udziałowców (akcjonariuszy);
- mają wyższy odsetek członków zarządu wśród udziałowców (akcjonariuszy);
- stosują mniej skomplikowane techniki zarządzania finansowego<sup>14)</sup>.

Analiza polityki finansowej obu typów przedsiębiorstw dowodzi, że podstawową siłą napędową „indywidualnej logiki finansowej” firm rodzinnych mogą być osobiste preferencje właścicieli-menedżerów dotyczące wzrostu firmy, ponoszonego ryzyka oraz kontroli własności. Wiele z nich nie ma autentycznej długoterminowej polityki biznesu oraz zaangażowania w rozwój i ewolucję. W przypadku, gdy naturalna dla biznesu rodzinnego niechęć do ryzyka i utraty kontroli jest zrozumiała ze względu na osobiste obawy i wątpliwości menedżerów-właścicieli, ludzie ci mogą, świadomie lub nieświadomie, marnować szanse i możliwości firmy skutecznego konkurencyjności w przyszłości.

Analizy statystyczne nie przynoszą jednoznacznych informacji o prawdziwych i obiektywnych powodach „tej szczególnej logiki finansowej”, która ma początek w osobistych preferencjach właścicieli-menedżerów. Należałoby zatem połączyć badania ilościowe firm rodzinnych z badaniami indywidualnymi (jakościowymi), w celu uzyskania odpowiedzi m.in. na następujące pytania: która generacja, jaki typ rodziny, jaka struktura akcjonariuszy, jaki styl zarządzania itd. powodują powstawanie awersji do ponoszenia ryzyka, jaki zespół powodów najlepiej wyjaśnia istnienie tej awersji? Najważniejsze jednak wydaje się pytanie: jak tak wielka liczba firm rodzinnych funkcjonujących na rynku osiągnęła świetne wyniki oraz jakie rozwiązania przyjęła, aby przezwyciężyć problemy? Możliwe, że dopiero taki kompleksowy typ studiów pozwoli na zidentyfikowanie wielu czynników o dużym stopniu użyteczności, których uwzględnienie w praktyce gospodarowania mogłoby się przyczynić do zniesienia dokuczliwych dla wielu firm rodzinnych barier finansowych. François de Visscher, aktualnie jeden z najczęściej cytowanych w Stanach Zjednoczonych ekspertów z dziedziny finansów przedsiębiorstw rodzinnych, zauważa, że wysoce efektywne firmy rodzinne wyróżniają stosowanie kilku istotnych zasad zarządzania finansowego<sup>15)</sup>:

- ustanowienie struktur właścicielskich, dzięki którym możliwe byłoby oddzielenie problemów rodziny od problemów firmy („konstytucja” firmy rodzinnej, zgromadzenie rodzinne, rada rodziny);
- dążenie do wzrostu *cash-flow*, a nie głównie do wzrostu sprzedaży;
- prawidłowe opracowanie tzw. *programów płynności* dla udziałowców, w razie gdyby chcieli wycofać się z firmy;
- systematyczne inwestowanie w tzw. *family effect* (filantropia, jakość, reputacja firmy);
- opracowanie obiektywnej i wymiernej polityki wynagrodzeń członków rodziny zatrudnionych w firmie i poinformowanie o tym wszystkich udziałowców;
- posługiwanie się standardami rachunkowości właściwymi dla spółek publicznych;

● zrobienie użytku z globalnych źródeł finansowania, w tym korzystanie ze skutków globalizacji rynków finansowych.

Zdaniem F. de Visschera poświęcenie szczególnej uwagi zdrowym praktykom finansowym oraz maksymalizacji *shareholder value* okazuje się tym, co odróżnia najlepsze firmy rodzinne od reszty, stanowi również **miernik dojrzałości ekonomiczno-finansowej właścicieli**. Przywódcy rodzinni, którzy postępują według tych zasad, są na najlepszej drodze do stworzenia silnego zarządzania finansowego w swojej firmie.

Podsumowując rozważania dotyczące specyfiki finansów firm rodzinnych, należy jednak koniecznie wskazać na przykłady istnienia równie wielu firm, które postępują zgodnie z tą samą logiką, co firmy nierodzinne, osiągają rezultaty porównywalne do ich rezultatów, a nawet przewyższają je w wielu wymiarach funkcjonowania.

Niezwykle istotne jest, by konsultanci, którzy współpracują z firmami rodzinnymi, próbowali przekonywać ich liderów do korzyści z podjęcia określonego ryzyka i wyjaśniać, że **wciąż jest możliwe efektywne zarządzanie biznesem bez posiadania całego kapitału**. Niezbędne jest zachęcanie menedżerów do stosowania ogólnie akceptowanej polityki zarządzania finansami, aby w ten sposób przyczynić się do wzrostu firmy. Może to być jednak skomplikowane zadanie, ponieważ (jak wcześniej wspomniano) założyciele firm rodzinnych mają wpływ na praktykę zarządzania nie tylko w okresie osobistego kierowania przez nich biznesem, ale nawet przez następną generację. Ponadto, pewnym rozwiązaniem problemu może się okazać również **powierzenie funkcji CFO osobie niespokrewnionej**<sup>16)</sup>, która mogłaby przekonać właścicieli, że firmy rodzinne, obierające generalne zasady finansowe i kierujące się wartością osiąganą na rynku kapitałowym jako miernikiem sukcesu, mogą skutecznie konkurować z firmami nierodzinnymi. Stanowisko to mogą potwierdzać wyniki badań przeprowadzone na Uniwersytecie Bocconi w Mediolanie na grupie 700 małych i średnich przedsiębiorstw, które dowiodły, że „w rodzinnych firmach CFO niespokrewniony z właścicielami prowadzi firmę efektywniej, niż ma to miejsce w firmach rodzinnych z kuzynem w roli CFO. Kombinacja ta pozwala także osiągać lepsze wyniki, niż uzyskują firmy nierodzinne. A zdecydowanie najlepsze wyniki daje połączenie w rodzinnej firmie CFO wywodzącego się z klanu właścicieli z CFO przychodzącym do firmy spoza rodziny”<sup>17)</sup>.

Zgodnie z aktualnie dostępną na świecie wiedzą z dziedziny *family business* w przedsiębiorstwach rodzinnych problem optymalizacji struktury źródeł finansowania należy do tzw. czterech głównych wewnętrznych determinantów rozwoju, obok: sukcesji władzy i własności, profesjonalizacji zarządzania oraz umiejętności pokonywania negatywnego wpływu konfliktów rodzinnych na działalność firmy. Należy zatem oczekiwać dalszego wzrostu zainteresowania problemami finansów tych specyficznych i cechujących się najbardziej naturalnym rodowodem przedsiębiorstw (rodzina zaangażowana we wspólne prowadzenie działalności gospodarczej).

Postulat ten dotyczy zwłaszcza naszego kraju, gdzie funkcjonowanie firm rodzinnych na płaszczynie finansowej jest jeszcze niewystarczająco zbadane, a co za tym idzie – niedokładnie i pobieżnie opisane.

dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Uniwersytetu Łódzkiego

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> D.R. DREUX IV, *Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public*, „Family Business Review” 1990, vol. III, no. 3, Fall, s. 232.

<sup>2)</sup> M.A. GALLO, J. TAPIES, K. CAPPUYNS, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, vol. XVII, no. 4, December, s. 303–305.

<sup>3)</sup> J. LOPEZ-GARCIA, S. SANCHEZ-ANDUJAR, *Financial Structure of Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review” 2007, vol. XX, no. 4, December, s. 269–287.

<sup>4)</sup> W. POPCZYK, A. WINNICKA-POPCZYK, *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, [w:] Ł. SUŁKOWSKI (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 60, 63, 69–70.

<sup>5)</sup> Ł. SUŁKOWSKI, B. HAUS, K. SAFIN, *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Ł. SUŁKOWSKI (red.), *Determinanty rozwoju...*, op.cit., Toruń 2005, s. 22, 24, 26.

<sup>6)</sup> Tamże, s. 40.

<sup>7)</sup> Tamże, s. 44.

<sup>8)</sup> Więcej na ten temat: J. PRUS, *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki VITBIS*, [w:] Ł. SUŁKOWSKI (red.), *Determinanty rozwoju...*, op.cit., Toruń 2005, s. 260, 277.

<sup>9)</sup> M.A. GALLO, J. TAPIES, K. CAPPUYNS, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, vol. XVII, no. 4, December, s. 314–315.

<sup>10)</sup> Tamże.

<sup>11)</sup> S.A. ZAHRA, *Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms*, „Family Business Review” 2005, vol. XVIII, no. 1, March, s. 23.

<sup>12)</sup> A. VILASECA, *Finance in Family Business*, University of Navarra, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona 1995, s. 10–11.

<sup>13)</sup> M.A. GALLO, J. TAPIES, K. CAPPUYNS, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, vol. XVII, no. 4, December, s. 303.

<sup>14)</sup> G. FILBECK, S. LEE, *Financial Management Techniques in Family Businesses*, „Family Business Review” 2000, no. 3, September.

<sup>15)</sup> Więcej na ten temat: F. de VISSCHER, *Seven Habits of Highly Effective Companies*, [w:] *Financial Management of Your Family Company. A Family Business Handbook*, Family Business Publishing Co., Philadelphia 2000, s. 5–7.

<sup>16)</sup> Por. *Mądre dynastie*, „Businessman.pl”, nr 1/listopad 2007, s. 94.

<sup>17)</sup> Tamże.

#### Summary

The paper presents the results of home and foreign researches carried out so far on family business finance and tries to recognize the basic elements of family business finance logics in order to make their finance management and the whole business performance more efficient.

The results allow us to come to conclusion that family businesses have particular finance logics determined by personal finance directors' preferences. They are usually family members controlling the businesses. Their personal preferences may be related to their attitudes towards the business growth rates, the level of risk-taking or the control of business ownership.

The paper also provides with effective solutions recommended by experts and widely applied in successful family businesses to neutralize the negative impacts of finance management on the businesses.

*Maria Sierpińska i Tomasz Jachna*

# Metody podejmowania decyzji finansowych

## Analiza przykładów i przypadków

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

Z wielkim zadowoleniem i uznaniem przyjmuję opublikowaną ostatnio pozycję znanych autorów – Marii Sierpińskiej i Tomasza Jachny pt. *Metody podejmowania decyzji finansowych. Analiza przykładów i przypadków*. Mimo bogatej już literatury z zakresu zarządzania finansami i analizy finansowej książka ta stanowi ważny i znaczący wkład, zwłaszcza w propagowanie i doskonalenie umiejętności praktycznego wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządzania finansami przedsiębiorstw. Wynika to z co najmniej dwóch faktów. Pierwszym jest eksponowanie kategorii finansowych i formułowanie przez większość przedsiębiorstw celu swojej działalności za pomocą celów finansowych, takich jak np. maksymalizacja rynkowej wartości przedsiębiorstwa. W wynikach finansowych, a zwłaszcza wartości przedsiębiorstwa – jako najbardziej wszechstronnym mierniku – znajdują ostatecznie odzwierciedlenie skutki podjętych decyzji na wszystkich płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa, co w warunkach globalizacji procesów gospodarczych i narastającej konkurencji narzuca konieczność stosowania właśnie nowoczesnych instrumentów zarządzania finansami. Drugim jest pogłębiająca się luka pomiędzy dynamicznie rozwijającą się teorią a powolnie postępującą absorpcją wypracowanych rozwiązań przez praktykę gospodarczą. Działanie na rzecz zwiększenia użyteczności praktycznej prezentowanych rozwiązań wyróżnia tę pozycję od dotychczas dostępnych. O wartości opracowania Marii Sierpińskiej i Tomasza Jachny przesądza też wykorzystanie do prezentacji metod i technik zarządzania finansami analizy przykładów i przypadków zaczerpniętych z praktyki gospodarczej. Autorzy zamieścili około 200 zadań, przykładów i studiów przypadków będących wynikiem własnych doświadczeń praktycznych lub też zaczerpniętych z przedsiębiorstw, gdzie prezentowane instrumenty zarządzania finansami znalazły zastosowanie przy rozwiązywaniu problemów decyzyjnych. Takie podejście przybliży rzeczywistość i pokazuje złożoność decyzji podejmowanych przez menedżerów finansowych.

Książka stanowi całościowe, obszerne opracowanie, które w tym przypadku spełnia oczekiwania

i budzi zadowolenie czytelnika. Na uwagę zasługuje struktura pracy. W każdym rozdziale wyodrębniono trzy części, a mianowicie: syntetyczne, stanowiące podstawę rozważań wprowadzenia teoretyczne, rozbudowane przykłady liczbowe prezentujące omawiane zagadnienia i zadania do samodzielnego rozwiązania uzupełnione w części końcowej o rozwiązania umożliwiające samokontrolę opanowania prezentowanych treści. Przedstawiony ciąg rozważań jest logiczny, spójny. Całość omawianych zagadnień autorzy ujęli w dziewięciu rozdziałach, które poprzedzili wprowadzeniem i zamknęli wykazem wykorzystanej literatury krajowej i zagranicznej. Niezależnie od szczegółowego ujęcia problematyki, wyróżnić w nim można pięć bloków tematycznych, tj. elementy matematyki finansowej, założenia analizy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, instrumenty i metody podejmowania krótkoterminowych decyzji finansowych, metody i techniki podejmowania długoterminowych decyzji finansowych oraz metody planowania finansowego.

Część pierwsza (rozdz. I) pt. *Wartość pieniądza w czasie* stanowi wprowadzenie do podstaw zarządzania finansami. Punktem wyjścia rozważań są sposoby ustalania stopy procentowej przy różnych założeniach odnośnie do: inflacji, zmienności w czasie stóp procentowych, sposobu płatności czy opodatkowania. Następnie autorzy przedstawiają w niej sytuacje decyzyjne wymagające uwzględnienia wartości pieniądza w czasie. Ustalana jest wartość przyszła pieniądza i wartość obecna przyszłych przepływów pieniężnych.

Przyjęcie zasady „ukierunkowania na przyszłość i jednoczesnego myślenia przeszłością” było powodem prezentacji w drugiej części książki założeń analizy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (rozdz. II). Tytułem wprowadzenia przedstawiono najważniejszy instrument analizy finansowej, jakim jest sprawozdanie finansowe każdego przedsiębiorstwa. Następnie dokonano całościowej oceny sytuacji finansowej wybranej spółki. Analizę tę przeprowadzono w dwóch etapach, a więc dokonując oceny wstępnej i następnie analizy wskaźnikowej.

Zastosowane skróty myślowe przy strukturalizacji rozważań w punkcie 2.2. mogą stwarzać niesłuszne wrażenie, że przedmiotem analizy są same sprawozdania, a nie treści, które prezentują. Zapewnienie jednoznaczności pewnych wielkości ekonomicznych legło u podstaw przekształcenia bilansu do postaci analitycznej. Nie dokonano tego w odniesieniu do rachunku zysków i strat, gdzie w przeciwieństwie do bilansu główną ideą jest bliższa i poszerzona charakterystyka źródeł osiągania zysku. Pewną trudność stworzyło też w późniejszej analizie uwzględnienie informacji bilansowych za trzy badane lata. Interesującą częścią pracy jest przedstawienie założeń analizy wskaźnikowej i jej wykorzystanie w ocenie sytuacji finansowej badanej spółki. Zaprezentowany zestaw wskaźników dobrze charakteryzuje wszystkie kryteria oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i dodatkowo takie aspekty, jak efektywność zasobów. Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa dokonywana jest w dwóch perspektywach – wewnętrznej i zewnętrznej, tj. z punktu widzenia rynku kapitałowego. Prezentując sposoby liczenia wybranych wskaźników, autorzy zestawiają informacje niezbędne do ich ustalenia i podają szczegółowo źródła ich pochodzenia, co zapewnia poprawność obliczeń i znacznie ułatwia zrozumienie i przyswojenie prezentowanych zagadnień.

Wartościową częścią pracy oraz bardzo użyteczną w operacyjnym zarządzaniu każdym przedsiębiorstwem są rozważania dotyczące metod podejmowania krótkoterminowych decyzji finansowych. Przyjmując dedukcyjny tok myślenia, ujęto je w trzech kolejnych rozdziałach (III, IV i V). W rozdziale III zatytułowanym *Zarządzanie kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie* skoncentrowano się przede wszystkim na prezentacji sposobów wyznaczania jego wielkości w różnych sytuacjach, a nie tylko statycznie na podstawie bilansu, ocenie stanu równowagi oraz sposobach przywracania równowagi między kapitałem obrotowym netto a zapotrzebowaniem na ten kapitał. Wielkość kapitału obrotowego jest przedmiotem optymalizacji, stąd też wiele uwagi poświęcono zagadnieniu określania zapotrzebowania na ten kapitał w różnych warunkach, takich jak: wzrost lub spadek sprzedaży, zmiana polityki finansowej, rozpoczęcie działalności. Wyznaczenie zapotrzebowania i ocena stanu równowagi jest wynikiem określonych decyzji w zakresie zarządzania aktywami obrotowymi w przedsiębiorstwie. Zarządzanie kapitałem obrotowym netto wymaga więc odpowiedniego *zarządzania aktywami obrotowymi przedsiębiorstwa* (rozdz. IV). Ich różnorodność powoduje, że instrumenty wykorzystywane w zarządzaniu aktywami obrotowymi są odmienne i przedstawione zostały w odniesieniu do poszczególnych elementów, takich jak: zapasy, należności oraz środki pieniężne. dopełnieniem rozważań jest problematyka rozdziału V zatytułowanego *Krótkoterminowe źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa*. Poświęcone zostały one problemowi doboru krótkoterminowych źródeł finansowania z punktu widzenia takich kry-

teriów, jak: koszt korzystania, dostępność i okres zapadalności.

Rozważania dotyczące metod podejmowania decyzji długoterminowych to kolejna część opracowania obejmująca rozdziały VI, VII i VIII. Autorzy, pozostając na gruncie wzajemnej współzależności inwestycji i finansowania, rozpatrują decyzje finansowe w szerokim znaczeniu. Punktem wyjścia jest więc *Analiza źródeł finansowania inwestycji* (rozdz. VI). Wychodząc od kryteriów doboru źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa, dokonano charakterystyki najczęściej wykorzystywanych własnych, a następnie obcych i hybrydowych źródeł finansowania. Dobór źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa wpływa na *Koszt i strukturę kapitału przedsiębiorstwa* (rozdz. VII). Inwestycje i ocena ich efektywności zamykają problematykę podejmowania długoterminowych decyzji finansowych (rozdz. VIII). Klasycznie wyróżnione i przedstawione zostały w tym rozdziale metody proste i metody dyskontowe. Wyeksponowano też słusznie istotny, w tym przypadku, problem ryzyka i optymalnego budżetu inwestycyjnego. Ze względu na konieczność coraz szerszego wdrażania zarządzania strategicznego i jego złożoność ta część pracy ma szczególne znaczenie. Autorzy w prosty i zrozumiały sposób pokazują, jak korzystać przy podejmowaniu decyzji długoterminowych, a więc o istotnym znaczeniu, z tych złożonych instrumentów.

Całość rozważań zamyka rozdział IX zatytułowany *Planowanie finansowe*. Wskazano w nim na potrzebę planowania finansowego, a następnie przedstawiono trzy instrumenty wykorzystywane w planowaniu, a więc: metodę procentu od sprzedaży, funkcję regresji i model stabilnego wzrostu.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że recenzowana książka stanowi interesujące, całościowe opracowanie poświęcone możliwości wykorzystania nowoczesnych, często złożonych narzędzi w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw w warunkach globalizacji procesów gospodarczych i narastającej konkurencji. Przedstawienie ich przez pryzmat analizy rzeczowych przykładów i przypadków pozwala zidentyfikować nie tylko ich wartość poznawczą, ale przede wszystkim przydatność praktyczną. Zaprezentowane przykłady do samodzielnego rozwiązania mogą być przydatne przy doskonaleniu umiejętności i biegłości ich stosowania, co jest ważne zarówno dla zdobywających wiedzę studentów, jak i praktyków gospodarczych, dążących do zwiększenia efektywności podejmowanych decyzji finansowych z korzyścią dla właścicieli. Publikacja tej pracy, przez eksponowanie wartości użytecznych nowoczesnych rozwiązań teoretycznych, z całą pewnością przyczynia się do likwidacji istniejącej luki na rynku wydawniczym i zasługuje na szerokie zainteresowanie czytelników.

Wanda Skoczylas

Instytut Ekonomiki Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Szczecińskiego

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„*Harvard Business Review*”

## Transakcje bez rozczarowań

**Dan LOVALLO, Patrick VIGUIERIE, Robert UHLANER, John HORN, *Deals without delusions*, „Harvard Business Review” 2007, December, s. 92-99.**

*Dan Lovallo jest profesorem zarządzania w University of Western Australia Business School w Perth i konsultantem w McKinsey & Company, Patrick Viguierie jest dyrektorem biura McKinsey & Company w Atlancie, Robert Uhlener jest partnerem w biurze McKinsey & Company na Zachodnim Wybrzeżu, a John Horn jest pracownikiem firmy w Waszyngtonie.*

Firma szukająca kandydata do przejęcia nigdy nie jest w stanie odpowiedzieć z całą pewnością na pytanie, czy transakcja będzie korzystna. Można jednak, będąc świadomym pułapek procesu podejmowania decyzji, rozpatrzyć wszelkie za i przeciw i świadomie wykorzystywać atuty.

Zanim jednak przejdzie się do głębszej analizy procesu podejmowania decyzji, warto bliżej przyjrzeć się faktom. Typowa duża organizacja wywodzi około 30% wzrostu swoich przychodów z przejęć. Dla organizacji wartej 10 mld dolarów i wzrastającej w tempie 10% rocznie, oznacza to 300 mln dolarów każdego roku.

Badania pokazują, że firmy agresywnie wykorzystujące przejęcia jako dźwignię wzrostu są traktowane przez rynki kapita-

łowe co najmniej tak samo – jeśli nie bardziej – życzliwie, jak firmy rozwijające się w sposób organiczny. Jednakże niedawne badanie McKinsey & Company wskazuje, że około połowa firm przejmujących inne organizacje płaci za te transakcje więcej, niż są one warte.

Wielu teoretyków wiąże największe błędy w fuzjach i przejęciach z menedżerskimi ograniczeniami w podejmowaniu decyzji, ale wydaje się, że jest to tylko częściowe wytłumaczenie problemu. Wyniki innego sondażu firmy McKinsey pokazują, że jakkolwiek w każdej z badanych firm co najmniej 30% wartości rynkowej pochodziło z przejęć, to jednak rynek przychylniej odnosił się tylko do części z tych organizacji, a do innych już nie.

Według autorów artykułu to bariery poznawcze, a w szczególności sekwencja błędów przy przetwarzaniu informacji i dokonywaniu wyborów w największym stopniu odpowiadają za efekty fuzji i przejęć. Świadomość możliwych ograniczeń i odpowiednie podejście może uczynić transakcję bardziej korzystną.

### Wstępne *due diligence* – pięć barier

**F**aza wstępna przygotowań do transakcji jest tym elementem procesu, w którym wszelkie bariery poznawcze mogą się stać przyczy-

ną największych szkód. Mogą na przykład doprowadzić potencjalnego inwestora do przecenienia wzmocnienia wartości, jak również przychodów i synergii kosztów między łączącymi się organizacjami. Mogą też doprowadzić do niedoceniaenia roli różnic kultur organizacyjnych w procesie integracji. Generalnie, we wstępnym etapie przygotowań do transakcji można mówić o pięciu barierach poznawczych.

#### Umocnienie

Ludzie mają tendencję do wyszukiwania informacji, które potwierdzają ich wstępne hipotezy. Ta bariera poznawcza ma szczególne znaczenie we wstępnej fazie przygotowań do fuzji i przejęć. Podstawowym dokumentem jest w tej fazie list intencyjny, z zawartą w nim ceną transakcji. Potrzeba potwierdzenia sensowności i akceptowalności propozycji powoduje, że wszelkie analizy i oceny są optymistyczne. W efekcie we wstępnej fazie przygotowań do transakcji kształtują się pierwsze opinie i nawet jeśli wiele informacji jest wymienianych w trakcie negocjacji, są one trudne do zmiany.

#### Nadmierne zaufanie

Innym problemem jest nadmierne zaufanie i pewność siebie, zwłaszcza w odniesieniu do synergii kosztów i przyszłych przy-

chodów. Jedną z metod pozwalających na przewyższenie tego ograniczenia jest bazowanie na dotychczasowym doświadczeniu. Tacy czołowi „seryjni” inwestorzy, jak GE, Johnson & Johnson, Cisco, kumulują wiedzę, tworzą bazy danych, opracowują szczegółowe plany integracji. Firmy, które nie mają tak dużego doświadczenia w fuzjach i przejęciach, starają się wykorzystywać cudze doświadczenia, traktując liderów jak swoisty *benchmark*. Niedawno jedna z firm w sektorze bankowym przeanalizowała ponad tuzin dokonanych na trzech różnych kontynentach i podobnych do przygotowywanej przez nią transakcji, aby dobrze ocenić możliwą synergię.

### **Niedoceniając różnic kulturowych**

Nieoczekiwane konflikty kulturowe są znaną przyczyną wielu problemów firm łączących się w fuzjach i przejęciach. W eksperymencie przeprowadzonym w 2003 r. przez Roberto Webera i Colina Camerera pokazano, jak narastający konflikt kultur (kodów, symboli, anegdot, norm) stopniowo obniża kondycję finansową.

Uczestnikom eksperymentu, podzielonym na dwie grupy – przejmującą i przejmowaną, pozwolono najpierw rozwinąć własną kulturę. Kiedy obie grupy połączono, okazało się, że menedżerowie (liderzy) są w stanie lepiej porozumiewać się ze swoją niż z obcą grupą. Zdarzało im się okazywać niecierpliwość podwładnym z tej drugiej grupy. Charakterystyczne było też zawyżanie oceny kondycji połączonych zespołów oraz obwinianie członków nie swojego zespołu o wszelkie niepowodzenia.

Jednym ze sposobów unikania konfliktu kultur jest przeprowadzanie wstępnej ich oceny. Także tworzenie map powiązań w organizacjach pozwala na wnioskowanie o podobieństwach i różnicach między kulturami organizacyjnymi oraz na wyodrębnienie osób mogących pomóc w integracji firm.

### **Błędy w planowaniu**

Ludzie mają tendencję do niedoceniań roli czasu, pieniędzy i innych zasobów niezbędnych do realizacji dużych projektów. Bazowanie na doświadczeniu i *benchmarking*, opisane jako metoda przewyższenia nadmiernej pewności siebie, ma swoje zastosowanie także w procesie planowania.

Przykładem jest General Electric, który stosuje zasady *Six Sigma* pozwalające na ciągłe doskonalenie – tak w normalnej działalności, jak i w planowaniu procesu przejęć. Menedżerowie firmy zauważyli, że integracja przebiega lepiej, jeśli plany są przygotowywane od samego początku negocjacji i jeśli zapisuje się w nich cele możliwe do osiągnięcia w stosunkowo krótkim czasie.

Duże znaczenie przypisuje się także procesowi uczenia się, kodyfikowaniu wiedzy, upowszechnianiu najlepszych praktyk. Pozwoliło to na stworzenie GE Capital, jednostki odpowiedzialnej za integrację o światowej renomie.

### **Konflikt interesów**

Firmy, które przymierzają się do transakcji przejęć nieregularnie i nieczęsto, powinny być szczególnie ostrożne i świadome istnienia grupy ludzi, których motywuje tylko zysk. W budowaniu grupy doradców trzeba zatem uwzględnić kandydatury specjalistów, których interesuje także realizacja celów długofalowych.

Konflikty interesów są bardziej prawdopodobne, gdy organizacja nie korzysta z pomocy ekspertów zewnętrznych lub gdy dane z zewnątrz są ograniczone. Ostatnio prowadzone badania przez Dona Moore'a pokazują, że ocena przejęcia lub fuzji zależy od roli, jaką odgrywają w firmie oceniający. Zwykle dochodzą oni do tych samych wniosków, co ich sponsorzy lub przełożeni. Często jest to proces nieświadomy.

Jedną z metod, jaką stosuje część firm, jest kwestionowanie każdej oceny czy opinii. Zmusza to ekspertów do obrony swego stanowiska i przedstawiania racjonalnych argumentów.

### **Etap licytacji – unikanie przekleństwa zwycięzcy**

**W**śród wielu barier na etapie licytacji i negocjowania umowy znajduje się tzw. przekleństwo zwycięzcy. Polega to na zbyt wysokim licytowaniu i w rezultacie płaceniu za transakcje ceny znacznie przewyższającej jej prawdziwą wartość.

Sytuacja taka jest bardziej prawdopodobna, gdy do przejęcia przymierza się więcej niż jeden inwestor. Konkurencja pomiędzy nimi powoduje, że zapomina się o określeniu maksymalnej ceny, jaką opłaca się zapłacić za przejmowaną firmę. Podpisanie transakcji powoduje najczęściej spadek kursu akcji inwestora. Nie oznacza to oczywiście, że inwestor nie będzie w stanie zwiększyć wartości inwestycji w długim okresie. Niemniej jednak cena transakcji jest zbyt wysoka.

Według badań McKinsey & Company inwestorzy odnoszący sukcesy w procesie przejęć potrafią wycofać się z negocjacji, jeśli konkurenci rozpoczynają wojnę w licytacji: 83% organizacji, które rynek kapitałowy „nagrodził” za przejęcia, zadeklarowało wycofanie się z rozmów przynajmniej w jednym przypadku. Dla porównania, w grupie firm, na których przejęcia rynek nie zareagował życzliwie, takich respondentów było tylko 29%.

Oczywiście, pozostawanie w grze nie oznacza automatycznie niekorzystnego przejęcia, ale jeśli firma nie umie ocenić, do jakiego momentu opłaca się walczyć o transakcję, jest to poważne zagrożenie dla jej rozwoju. Szczegółowo symptomy takich zagrożeń przedstawiono w tabeli.

Jednym ze sposobów unikania przekleństwa zwycięzcy jest wyraźne łączenie wynagrodzenia osoby odpowiedzialnej za cenę transakcji z sukcesem samej



transakcji – np. udziałem procentowym synergii zrealizowanych w stosunku do tych przewidywanych. Niektóre organizacje wydzielają w swojej strukturze funkcje poświęcone przejęciom i fuzjom. Pozwala to rozpatrywać różne opcje rozwoju i wartościować alternatywy. Jednym ze stałych elementów procesu wartościowania jest ustalanie maksymalnej ceny każdej potencjalnej transakcji.

Metoda ta nie chroni przed przeplaceniem, bo nawet maksymalna cena może być wyższa niż rzeczywista wartość umowy, ale chroni przed gorączką hazardzisty, podbijaniem ceny i sytuacją, kiedy to zwycięstwo staje się ważniejsze niż jego koszty.

Jeśli cena ulega zbyt często zmianom w trakcie negocjacji, jest to sygnał, że emocje biorą górę nad rozsądkiem.

### Faza końcowa – niebezpieczeństwo braku elastyczności

**W** końcowej fazie najważniejszym celem jest uczciwa ocena inwestycji w świetle szczegółowych informacji, jakie docierają do partnerów negocjacji w ich trakcie.

Jedną z barier poznawczych, charakterystycznych dla tego etapu, jest brak reakcji na niespodziewane wiadomości. W psychologii nazywa się to zakotwiczeniem.

Wstępne informacje, na przykład cena zawarta w liście intencyjnym, mogą stać się kotwicami w myśleniu o transakcji. Wielu inwestorów nie zmienia swojej oferty, nawet jeśli w trakcie rozmów pojawiają się nowe fakty. I tak, jedna z firm przystąpiła do rozmów o przejęciu głównie ze względu na przyszły kontrakt z Enronem. Nawet gdy wybuchła afera z kreatywną księgowością i Enron znacznie osłabił swoją pozycję, firma nie zmieniła oce-



**Tab. Symptomy zagrożenia w fuzjach i przejęciach**

■ Tylko szef wierzy w sens transakcji.
■ Analiza synergii koncentruje się na zwiększaniu przychodów (bez opracowanego planu inwestycji), a nie na oszczędności kosztów.
■ Wstępna analiza różnic kulturowych jest dokonywana w sposób pobieżny.
■ Inwestor nie ma wielkiego doświadczenia w dokonywaniu przejęć i nie korzysta z wiedzy ekspertów zewnętrznych.
■ Ustalona cena, jaką inwestor zgadza się zapłacić, ciągle zmienia się w trakcie negocjacji.
■ Jest wielu licytujących w grze.
■ Na każdym etapie negocjacji znajduje się ktoś, kto wylicza, ile czasu, pieniędzy i reputacji zostało „utopionych” w transakcji.
■ Przyjmuje się założenie, że transakcja musi się dokonać, „choćby nie wiem co”.

ny korzystności transakcji. Co więcej, wydała dodatkowe 30 mln USD, aby tylko podpisać umowę.

Zakotwiczenie powoduje, że niekorzystne informacje nie powodują wystarczającej obniżki oferowanej ceny. Bardzo rzadkie są przypadki obniżania ceny w stosunku do tej, jaka została zaproponowana w liście intencyjnym.

Innym problemem jest kwestia kosztów, związanych z zaangażowaniem się w proces negocjacji, a niemożliwych do odzyskania w przypadku rezygnacji. Ten strach przed „utopieniem” pieniędzy, czasu i energii w transakcji, która może nie dojść do skutku, powoduje, że inwestorzy podpisują umowę, nawet jeśli nie powinni.

Najlepszym sposobem unikania tego rodzaju ograniczeń jest zachęcanie ekspertów do oceny poszczególnych aspektów transakcji, bez jednoczesnego ujawniania wstępnych szacunków. Niezależny zespół jest po prostu proszony o ocenę nowych danych; nie udostępnia się im jednak in-

formacji ze wstępnego *due diligence*.

Innym sposobem jest przygotowanie i rozważanie różnych opcji fuzji i przejęć. Dzięki temu firma nie musi być emocjonalnie przywiązana do jednej transakcji. Łatwiej jest o wypracowanie lepszego wskaźnika cena – wartość. Rzecz jasna ocena wielu opcji wymaga również zdyscyplinowanego działania i większego skupienia wydzielonego w strukturze zespołu ds. fuzji i przejęć.

Podsumowując, fuzje i przejęcia stanowią potencjalną opcję wzrostu firmy. Ich sukces zależy jednak od umiejętności zdiagnozowania zagrożeń (patrz tabela) i podjęcia stosownych działań. Świadomość barier poznawczych w procesie podejmowania decyzji i ścisłe określenie celu pozwala lepiej oszacować wartość transakcji i zwiększyć szanse na sukces przejęcia.

Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska  
profesor SGH  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoły Głównej Handlowej