

- Jak to się robi będąc w Unii – rozmowa z JAROSŁAWEM PIETRASEM, sekretarzem Komitetu Integracji Europejskiej 3

- Metafory w życiu organizacji – Łukasz Sułkowski 7
- Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji – Anna Pietruszka-Ortyl 11
- Bezwzględna a relatywna wartość reputacji na aukcjach internetowych – Tomasz Obłój 15
- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w Hiszpanii – Zofia Patora-Wysocka 18
- Rozwój zrównoważony jako jeden z kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw użyteczności publicznej w Polsce – Piotr Bartkowiak 22
- Ocena efektów rozwoju międzynarodowych korytarzy transportowych – Małgorzata Łatuszyńska 26
- Megawartości przedsiębiorstwa – Marian Hopej 30
- Nadprodukcja – Jacek Mazurkiewicz, Agnieszka Kowal 33

FINANSE

- Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej – Mirosław Hamrol, Bartłomiej Czajka, Maciej Piechocki 35

JAKOŚĆ

- Postrzeganie jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego – Mariusz Jedliński, Damian Delekta 40

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Lepsze zarządy – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 45

KRONIKA TNOiK 48

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 6 (773) 2004

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla,
prof. Zbigniew Dworzecki,
prof. Bogdan Nogalski,
prof. Janusz Pyka

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

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

Korespondenci:

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

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

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

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2004 r.:

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

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

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

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

Prenumerata opłacana w złotych ze zleceniem wysyłki za granicę:

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

Nr **68124010531111000004430494**

lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku **w USD – PEKAO SA IV O/W-wa**

54124010531787000004430508

w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa

46124010531978000004430511

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

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

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

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

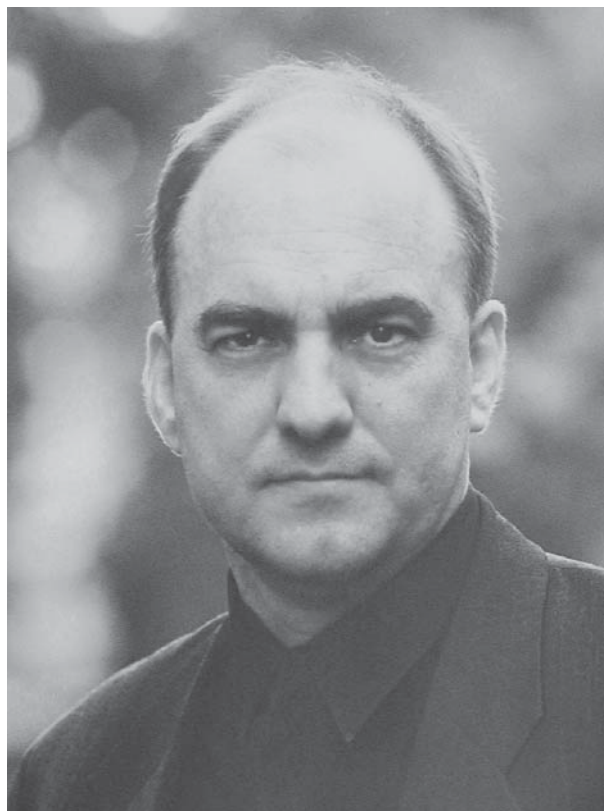
Jak to się robi będąc w Unii

Rozmowa z JAROSŁAWEM PIETRASEM,
sekretarzem Komitetu Integracji Europejskiej

Co dzieje się na linii Warszawa-Bruksela w ramach rutynowych kontaktów?

Każdy dzień przynosi nam dziesiątki, a nawet setki nowych dokumentów. Nie wszystkie dotyczą spraw interesujących Polskę, ale w każdej sprawie mamy prawo zabrać głos, a co najmniej powinniśmy mieć sprecyzowane stanowisko. Choćby takie, że proponowane rozwiązania nas satysfakcjonują lub są nam obojętne. Wiadomo np., że uregulowania dotyczące ochrony szlaków alpejskich lub uprawy oliwek są dla nas mniej interesujące od norm ochrony środowiska czy regulacji transportu kolejowego. Każde państwo członkowskie musi mieć jednak prawo wypowiedzi w każdej sprawie. Oznacza to, że jeśli powstaje pomysł jakiegoś nowego rozporządzenia lub dyrektywy, wdrażana jest procedura wielostronnych konsultacji. Projekt przygotowany przez Komisję Europejską jest rozsyłany do wszystkich 25 państw członkowskich. Propozycje poprawek są kierowane z powrotem do Komisji, która znowu rozsyła je do wszystkich 25 stolic. Automatyczną dystrybucją dokumentów w Unii zajmuje się elektroniczny system o nazwie U32. Dzięki niemu dokumenty trafiają do skrzynek pocztowych odpowiednich osób. Identyfikację dokumentów ułatwiają słowa kluczowe, sygnatury oraz abstrakty. Każde państwo określa listę osób, które powinny otrzymywać dokumenty dotyczące poszczególnych zagadnień.

Cykl pracy krajowej administracji nad przesłanymi dokumentami wyznaczany jest przez terminarz spotkań roboczych Komitetu Stałych Przedstawicieli (zwanego Coreperem), który harmonizuje działanie 25 państw. Coreper spotyka się dwa razy w tygodniu: w środę i w czwartek. Są to spotkania o odmiennym charakterze: środowe ma wyższy status, co oznacza, że są tam podejmowane decyzje dotyczące spraw, które dojrzały już do „zamknięcia”, a na spotkaniach czwartkowych toczą się dyskusje nad bieżącymi sprawami. Oznacza to, że najpóźniej we wtorek Polska musi mieć stanowisko w sprawach, które będą decydowane w środę. Cykl naszej pracy zaczyna się więc w piątek – kiedy poznajemy porządek obrad Coreperu na następny tydzień. Wtedy już wiemy, jakie tematy będą omawiane w środę, a jakie w czwartek; musimy więc sfinalizować nasze prace nad tymi zagadnieniami, odkładając w razie potrzeby na bok rze-



czy mniej pilne. Stanowisko w danej sprawie musi zostać uzgodnione przez wszystkich zainteresowanych, a odpowiedzialny za uzyskanie jednolitego stanowiska jest resort „wiodący”.

Są jednak sprawy, które trudno przyporządkować jednemu resortowi. Na przykład, regulacja w zakresie ochrony środowiska może przewidywać nałożenie opłat o charakterze podatkowym. Wówczas zainteresowane będą tym co najmniej dwa resorty: środowiska i finansów. Jeśli ma to być opłata nałożona na producentów, potrzebna jest opinia ministra gospodarki, a jeśli na konsumentów – Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Dlatego konieczne było stworzenie takiego forum uzgodnień, na którym podejmowane mogą być decyzje w sytuacji rozbieżnych opinii zainteresowanych stron. Komitet Integracji Europejskiej, utworzony 8 lat temu, był rozwiązaniem odpowiednim na okres przedakcesyjny, kiedy decydowano o sprawach zasadniczej wagi, ale tych spraw było znacznie mniej niż obecnie. Powstał zatem Komitet



Europejski Rady Ministrów, który jest ciałem znacznie bardziej „ruchliwym” i o większych możliwościach operacyjnych. Jest to organ pomocniczy Rady Ministrów, podejmujący decyzje w odniesieniu do wszystkich bieżących spraw europejskich – o ile nie są one zastrzeżone do wyłącznych kompetencji Rady Ministrów. KIE został utworzony na mocy ustawy i jego zmiana wymagałaby przeprowadzenia całej procedury legislacyjnej. W odróżnieniu od KIE, który składa się z ministrów wymienionych w ustawie i obraduje pod przewodnictwem premiera, nowy KERM (bo Komitetu Ekonomicznego RM już nie ma) składa się z wiceministrów i to wszystkich zainteresowanych. Ponieważ spotykamy się dwa razy w tygodniu i rozmawiamy o sprawach niekiedy bardzo szczegółowych, musimy prowadzić dyskusje w gronie osób dobrze znających omawiane zagadnienia – inaczej nie dałoby się podejmować szybkich decyzji. W piątki staramy się uzgodnić ostateczne stanowiska w sprawach, o których Coreper będzie decydował w środę. Jeśli w piątek to się nie uda – mamy jeszcze posiedzenie wtorkowe, a przed nim weekend na prowadzenie konsultacji.

W system wypracowywania polskiej polityki europejskiej włącza się również parlament na podstawie ustawy z 11 marca br. o współpracy Rady Ministrów z Sejmem i Senatem w sprawach związanych z członkostwem Rzeczypospolitej Polskiej w Unii Europejskiej. Ustawa ta nakłada na rząd obowiązki informacyjne, konsultacyjne i opiniodawcze. Sejm chce być informowany i konsultowany na dwóch etapach: kiedy dany akt prawa europejskiego zostaje zaproponowany do konsultacji międzyrządowych oraz kiedy Polska ma wyrazić swoje ostateczne stanowisko wobec gotowego projektu. Sejm wymaga, aby rząd w obu tych sytuacjach przedstawił mu informację i zapoznał się z jego opinią. Rodzi to pewne problemy proceduralne: Sejm wymaga w ustawie przedstawienia stanowiska rządu. Jednak Rada Ministrów nie może zajmować się sprawami europejskimi w wymiarze, jaki narzuca strumień płynących z Brukseli dokumentów, bo nie starczyłoby jej czasu na inne zagadnienia. Dlatego przyjęto, że decyzje KERM-u są jednoznaczne ze stanowiskiem rządu jako całości. Podobna sytuacja ma miejsce w Sejmie: nowo utworzona Komisja ds. Unii Europejskiej, będąca dziesięcioprocentową reprezentacją Izby, odwzorowująca jej bieżący skład polityczny, zajmuje się wypracowywaniem stanowiska parlamentu wobec propozycji rządowych w kwestiach europejskich.

Jeśli Sejm (decyzją Komisji ds. UE lub innej, uznanej przez marszałka za „organ właściwy” parlamentu) akceptuje wypracowane przez KERM stanowisko rządu w danej sprawie – takie stanowisko jest następnie reprezentowane przez naszego przedstawiciela w Coreperze. Jeśli natomiast nie ma zgody, komisja sejmowa (lub senacka) podejmuje w tej sprawie uchwałę, w której może dać rządowi rekomendację do zajęcia określonego, innego stanowiska. Ustawa obliuguje

rząd do przyjęcia stanowiska właściwego organu Sejmu, a w przypadku odmowy jego przyjęcia – do poinformowania Sejmu o przyczynach takiego stanu rzeczy. Mamy zatem dodatkowe obowiązki, którym musimy sprostać, żeby zdażyć na czas z wyrażeniem naszego stanowiska na środowym posiedzeniu Coreperu.

Należy jednak pamiętać, że większość spraw omawianych na konkretnym posiedzeniu została zaanon-sowana dużo wcześniej, w związku z czym w piątek (lub wtorek) podejmujemy ostateczne decyzje w sprawach, które są niekiedy omawiane już od miesiący. Tak więc, jakkolwiek stale pracujemy nad kilkoma setkami rozmaitych projektów, każde posiedzenie Coreperu – a w konsekwencji KERM i sejmowej Komisji ds. UE – dotyczy tylko kilkunastu lub kilkadziesiątu spraw. Inne toczą się swoim rytmem i czekają na umieszczenie ich w porządku dziennym Coreperu – co w praktyce oznacza, że stan zaawansowania prac nad nimi w poszczególnych krajach pozwala na podejmowanie ostatecznych decyzji.

W jaki sposób powstaje prawo europejskie?

To się zwykle zaczyna bardzo niewinnie i nieformalnie. Ktoś dostrzega problem i zaczyna badać możliwości jego rozwiązania. Identyfikuje się grupy zainteresowane danym zagadnieniem oraz stan obecny. Mogą powstawać opracowania ekspertów – zamówione przez Komisję lub poszczególne państwa członkowskie. Prowadzone są wstępne konsultacje i rozmowy. W wyniku tych prac Komisja Europejska sporządza Białą lub Zieloną Księgę, która porządkuje wiedzę o stanie obecnym oraz możliwych opcjach przyszłych uregulowań i ich prognozowanych konsekwencjach. Na tym etapie można odnieść się do bardzo wielu spraw i zorientować się, jaki jest rozkład sił oraz interesów. Rozwiązania opisane w księgach będą podstawą dalszych dyskusji, dlatego warto być obecnym przy ich tworzeniu i proponować własne pomysły. Do takich zadań niezbyt nadają się urzędnicy, którzy wprawdzie znają się na procedurach i terminach, ale raczej nie tworzą nowych rozwiązań i nie zajmują się pracą koncepcyjną. W takiej roli dobrze sprawdzają się naukowcy, analitycy oraz rozmaite instytucje mające mniej formalną strukturę niż państwowa administracja. Polska nie wykształciła jeszcze sieci instytucji, jakie są potrzebne do wpływania na kształt propozycji na tym najwcześniejszym etapie ich tworzenia.

Na podstawie reakcji na opis zjawiska zamieszczony w Białej lub Zielonej Księdze, Komisja formułuje założenia do projektu aktu prawnego. Od tej chwili Polska ma ok. 6 tygodni na uzgodnienie wewnętrznego stanowiska. Gdyby to było jedyne zajęcie wszystkich zainteresowanych – nie byłoby z tym żadnego problemu. Zwykle jednak jest to dodatkowe zajęcie dla osób i tak od dawna będących w niedoczasy z powodu codziennych, krajowych obowiązków. Rząd nie ma tutaj żadnej wymówki i wypracowuje stanowisko, natomiast parlament może po prostu przyjąć do milczą-

cej wiadomości informacje, jakie spływają z Brukseli i z KERM-u.

Na kolejnym etapie prac w Brukseli danym projektem zajmuje się grupa robocza powołana przez Komisję Europejską. Takich grup jednocześnie pracuje ponad 200. Grupy składają się z ekspertów delegowanych przez państwa członkowskie. Jeśli dany kraj nie wyśle swoich ekspertów do danej grupy roboczej – jego głos nie jest reprezentowany. Grupy pracują nad wstępnym projektem i doprowadzają go do postaci, w której większość problemów zostaje rozwiązana i zapisana w sposób jednoznaczny, a te, które wymagają decyzji politycznych, sformułowane są w postaci alternatywnej. Kiedy znane są już rozbieżności i kiedy nie ma ich zbyt dużo, projekt trafia na obrady Coreperu. Nasz ambasador lub jego zastępca biorący udział w posiedzeniu Coreperu muszą do tego czasu otrzymać ściśle instrukcje, czy opowiedzieć się za, czy przeciw projektowi oraz jakie zająć stanowisko wobec każdej z alternatywnych propozycji. Posiedzenie Coreperu w danej sprawie służy przede wszystkim poznaniu rozkładu sił. Komisja zbiera wyrażone tam opinie i na ich podstawie stara się ocenić, które z rozwiązań mają szansę zdobyć większość głosów. Jeśli wygląda na to, że projekt nie zdobędzie poparcia, wówczas wraca on do grupy roboczej, która poszukuje innych rozwiązań. Rozpoznanie istnienia wystarczającej większości bądź też tzw. mniejszości blokującej pozwala przygotować się do dalszego toku spraw. Jeśli istnieje większość, to państwa będące w mniejszości mogą podjąć ostatnią próbę przekonania innych do swoich racji lub też zająć się przygotowaniami do wdrożenia rozwiązań, które z jakichś względów mniej im odpowiadają.

W Coreperze stosunkowo rzadko dochodzi do głosowań. Ostateczne decyzje są bowiem podejmowane na forum jednej z formacji Rady Unii Europejskiej. W skład Rady wchodzi odpowiedni ministrowie państw członkowskich, którzy mogą prowadzić dyskusję nad konkretnymi rozwiązaniami danego projektu oraz mają prawo podejmowania decyzji w głosowaniu. Ale do głosowania zwykle nie dochodzi, bo z przebiegu dyskusji wiadomo, kto jest za, a kto przeciw, czy zatem projekt ma szansę zostać wdrożony.

Z kolei polski parlament będzie informowany nie tylko o rozpoczęciu prac nad danym projektem oraz o stanowisku rządu wobec ostatecznego kształtu propozycji Komisji Europejskiej, ale także o ewentualnych zmianach w zakresie regulacji. Może się przecież wydarzyć, że np. rozporządzenie, które miało wyjściowo dotyczyć opakowań szklanych, w trakcie prac objęło także butelki PET, albo i wszelkie opakowania. To jest dość zasadnicza zmiana, więc parlament powinien o tym wiedzieć i móc przygotować własne stanowisko.

W Brukseli jednocześnie proceduje się nad sprawami, które pojawiły się rok, kilka miesięcy, tygodni czy dni temu. W zależności od stopnia ich przygotowania i zaawansowania konsultacji – w odpowiedniej chwili sprawy te trafiają pod obrady Coreperu i albo

wychodzą z niego z kierunkowymi decyzjami, albo też wracają do odpowiedniej grupy roboczej. To jest proces ciągły, dotyczący w sumie kilku tysięcy projektów. Nasz problem polega na tym, że Polska stała się uczestnikiem tego procesu dopiero 1 maja 2004 r. Od tego czasu przybyło stosunkowo niewiele nowych projektów, ale cała masa spraw dawno zaczętych jest na rozmaitych etapach negocjacji i uzgodnień. Zanim będziemy w stanie na bieżąco obsługiwać te wszystkie sprawy, musi upłynąć trochę czasu i należy się liczyć z tym, że pewne uregulowania nie będą przedmiotem tak głębokiej i uważnej analizy, jak to być powinno.

Procedury operowania całą tą materią są wprawdzie opracowane, ale ich pełne wdrożenie wymagać będzie jeszcze sporo pracy i poprawienia rozmaitych niedociągnięć, które ujawnią się dopiero z czasem. To jest normalne zjawisko. Mniej oczywiste jest to, że brak naszego stanowiska w jakiegokolwiek sprawie nie wstrzymuje prac nad nią. Co tydzień Coreper zajmuje się kilkudziesięcioma projektami i jeśli nasz reprezentant nie dostanie instrukcji, żeby się opowiedzieć przeciwko konkretnemu rozwiązaniu, to wówczas przyjmuje się, że Polska nie wnosi zastrzeżeń. Nakłada to ogromną odpowiedzialność na wszystkich uczestników procesów decyzyjnych. Jeśli Sejm chce mieć możliwość zapoznania się ze stanowiskiem rządu, wyrazić własne zdanie i jeszcze – w przypadku rozbieżności – przeprowadzić debatę (choćby w Komisji ds. UE), oznacza to konieczność pracy w reżimie znacznie bardziej wymagającym niż dotychczas. Niektóre kontrowersje wymagają decyzji Rady Ministrów, a to oznacza dodatkowe uzgodnienia, wprowadzanie pod obrady itd. Na razie wydaje się, że z tym wszystkim radzimy sobie – my jako Komitet integracji Europejskiej oraz KERM. Czy takie samo odczucie mają posłowie – to się dopiero okaże.

Stanowienie nowego prawa to jednak nie jedyny wymiar naszego uczestnictwa w Unii. Oprócz tego podejmowane są bieżące decyzje administracyjne, wynikające z już obowiązujących rozporządzeń, programów itd. Ustala się kontyngenty, limity i dotacje, negocjuje się umowy międzynarodowe Unii z innymi państwami lub organizacjami międzynarodowymi, tworzone są nowe programy badawcze, finansuje się – lub nie – konkretne przedsięwzięcia itd. W każdej z tych spraw mamy prawo głosu. Jeśli z niego nie skorzystamy, jakieś decyzje zostaną podjęte i zostaniemy oczywiście powiadomieni o ich kształcie, ale będą to decyzje ostateczne i nieodwołalne.

Jak się ma rzeczywistość polskiej administracji do potrzeb związanych z obsługą naszego członkostwa?

Oczywiście nie można powiedzieć, że nasza administracja jest idealna. W ramach określonego budżetu staramy się możliwie najlepiej wypełniać nałożone na nas zadania. Ale trzeba też pamiętać, że przedstawiony powyżej stosunkowo szczegółowy opis zadań wyini-



kających z naszego członkostwa w Unii nie stanowi zbioru dodatkowych obowiązków, których by w ogóle nie było, gdybyśmy byli poza Unią.

Po pierwsze, większość z tych spraw i tak trzeba byłoby jakoś uregulować. Musielibyśmy to robić samodzielnie, co też by wymagało pracy, ekspertyz, czasu, pieniędzy itd. Będąc w Unii korzystamy z tego, że część tej pracy – czasami nawet 100% – wykonali urzędnicy w Brukseli oraz innych państwach członkowskich. Może się więc okazać, że ten skomplikowany proces konsultacji jest mniej czaso- i pracochłonny niż samodzielne tworzenia prawa. Po drugie, do nas trafiają gotowe projekty aktów prawnych przygotowane niejednokrotnie z dużo większą starannością niż ma to miejsce w przypadku rodzimego procesu legislacyjnego. Przypadki, kiedy rozwiązania zaproponowane przez Komisję i ostatecznie zatwierdzone, są istotnie sprzeczne z naszymi interesami – są bardzo rzadkie. A przecież większość z nich powstawała bez naszego udziału. Nasz wewnętrzny proces stanowienia prawa znacznie częściej generuje wadliwe lub co najmniej niedoskonałe produkty, czego świadectwem są nazbyt liczne i częste nowelizacje. Prawa europejskiego tak często się nie modyfikuje – właśnie dlatego, że proces konsultacji jest dobrze zorganizowany.

Na potwierdzenie tego, że bycie w Unii nie oznacza zadań ponad nasze siły, można podać jeszcze jeden bardzo znamienity argument. W Unii są – i to od lat – państwa znacznie od Polski mniejsze, mające w związku z tym znacznie mniej liczną administrację. A mimo to Luksemburg, Portugalia czy Dania dobrze sobie radzą z tym procesem i ani nie czują się poszkodowane, ani nie uważają, że ich głos nic nie znaczy w Brukseli. Oczywiście czasem zdarza im się być w mniejszości, ale to się zdarza również Niemcom czy Francuzom. Taki jest koszt bycia we wspólnej organizacji, która – jeśli ma sprawnie działać – musi mieć procedury podejmowania decyzji wykraczające poza jednomyślność – zwłaszcza w drobnych sprawach.

Czy w ramach środków, jakimi dysponuje administracja, można dobrać do pracy w administracji stykającej się ze sprawami europejskimi odpowiednich ludzi, a następnie wyszkolić ich, wyposażyć w narzędzia pracy, dobrze umotywować i sprawnie nimi zarządzać?

To rzeczywiście jest pewien problem, bo płace w administracji oraz perspektywy awansu są takie, jakie są i słabo się mają do warunków oferowanych np. przez biznes. Ale trzeba też pamiętać, że kariery biznesowe bywają krótkotrwałe, podczas gdy kariera urzędnicza jest znacznie bardziej przewidywalna. Tego typu zalety oraz – nie ukrywam – wysokie bezrobocie, powodują, że na każde nasze ogłoszenie o pracy zgłasza się obecnie kilkadziesiąt osób, z których co najmniej kilkanaście ma kwalifikacje przewyższające nasze oczekiwania. Jest więc w czym wybierać. A kariera urzędnicza na styku z Unią Europejską to nie tylko sto-

sunkowo ciekawa praca, ale także perspektywa kontaktów i wyjazdów zagranicznych, a w efekcie może także przeniesienia się do Brukseli, gdzie warunki pracy w administracji są porównywalne z polską średnią biznesową, jeśli chodzi o zarobki, a mniej stresujące.

Moim zdaniem większym problemem niż dobór odpowiednich ludzi do pracy w administracji „unijnej” jest ogólny stan naszej klasy urzędniczej. Mając stosunkowo nieźle działającą tę część, która odpowiada za bezpośrednie kontakty z UE, lepiej widzimy, jakie strukturalne, kadrowe i organizacyjne braki ma polska administracja jako taka. A przecież uczestnictwo w Unii to nie tylko przygotowywanie opinii o projektach dyrektyw i rozporządzeń. Unijne pieniądze może i powinna wykorzystywać administracja samorządowa, a jakkolwiek byśmy zorganizowali UKiE czy KERiM – na samorzady nie ma to żadnego wpływu. Odpowiednie komórki ministerstw i innych urzędów centralnych też nie zawsze są dobrze przygotowane do radzenia sobie z nowymi – a nawet i starymi – obowiązkami. Dlatego nawoływanie do ograniczenia wydatków na administrację przyjmuję z pewnym dystansem. Moim zdaniem powinniśmy dążyć przede wszystkim do osiągnięcia większej wydajności i jakości pracy urzędników, a nie do mechanicznego obniżenia kosztów funkcjonowania administracji.

Uważam, że potrzebna jest zdecydowana „europeizacja” polskiej administracji, czyli stopniowe likwidowanie bufora między Brukselą a urzędnikami szczebli operacyjnych – czy to samorządowymi, czy rządowymi. Oni powinni umieć samodzielnie załatwiać sprawy wymagające uzgodnień, konsultacji czy decyzji instytucji unijnych, bez oglądania się na pośredników, jakimi w tej chwili są urzędnicy UKiE.

Czy trudniej negocjuje się z urzędnikami Komisji Europejskiej, czy z przedstawicielami poszczególnych krajów?

Na pewno negocjuje się inaczej. Komisja – choć składa się z ludzi mających korzenie w swoich ojczyznach – szybko stała się ciałem reprezentującym punkt widzenia całej Unii. Urzędnicy Komisji, nawet przebywający tam stosunkowo krótko, często potrafią zaskoczyć swoich kolegów, prezentując stanowisko, w którym nad podejściem narodowym góruje podejście europejskie. Ma to swoje dobre i złe strony. Komisja jest bardziej merytoryczna i profesjonalna, natomiast reprezentanci poszczególnych państw mają bardziej polityczny punkt widzenia. Nie ma w tym jednak nic dziwnego, ani nagannego. Unia jest przecież konstrukcją, w której w wyniku ścierania się narodowych interesów wypracowuje się rozwiązania najlepsze dla jak największej liczby Europejczyków.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Metafory w życiu organizacji

Łukasz Sułkowski

Określenie metafory

Filozofia dotycząca problemu metaforycznego odczytywania świata wiedzie od *Poetyki* Arystotelesa przez *Wolę mocy* Nietzschego, aż do Wittgensteina i Cassirera¹. Przełom językowy w XX wieku, który dotknął nauki społeczne i humanistyczne, sprzyjał docenieniu roli języka w rozumieniu świata, co oznaczało również rewitalizację znaczenia metafor. Znalazło to również odzwierciedlenie w zarządzaniu.

Metafora wywodzi się z poetyki i pochodzi od greckiego słowa oznaczającego transfer, przeniesienie (*meta* – zmiana, *phora* – ruch). Jest ona jedną z wielu figur retorycznych². R. Jakobson stwierdził, że metafora i metonimia są elementarnymi operacjami językowymi pojawiającymi się w każdej wypowiedzi³. Metafora oznacza odejście od dosłownego, pierwotnego znaczenia słowa do sensu przenośnego⁴. Zapożyczając metaforę z gruntu językoznawstwa, trzeba zaznaczyć, że ma ona szersze znaczenie obejmujące „myślenie metaforyczne” („proces quasimetaforyczny”⁵), a więc takie, w którym przenosimy znaczenie z jednego obiektu na inny lub przyrównujemy do siebie dwa obiekty, jeden z nich jest zazwyczaj ściśle związany z dyscypliną (np. organizacja, proces kierowania), zaś drugi zaczerpnięty z innego kontekstu. W tym rozumieniu metafora zbliża się do obrazu⁶ oraz analogii.

Myślenie metaforyczne o organizacji

Mysłenie metaforyczne (analogiczne, obrazowe) o organizacji możemy dostrzec na długo przed podjęciem badań nad rolą metafory w zarządzaniu. Perspektywa mechanistyczna i organiczna to modelowe przeciwstawienie dwu wizji struktury organizacyjnej⁷. Nurt metafor organizacyjnych został *explicitie* zdefiniowany i rozwinięty przez G. Morgana⁸. Organizacje są postrzegane i rozumiane w bardzo różny sposób. G. Morgan uważa, że w procesie interpretacji „życia organizacyjnego” i samej organizacji posługujemy się obrazami lub metaforami⁹. Metafora w ramach funkcji poznawczej jest używana wtedy, gdy dążymy do zrozumienia fragmentu rzeczywistości poprzez inny fragment¹⁰. Daje to możliwość porównania organizacji i zarządzania do innych przedmiotów czy procesów.

Metaforyczne podejście do organizacji może obejmować nie tylko metafory. J. Niemczyk zasadnie zwraca uwagę, że przyjmując słownikową definicję metafory jako „figury stylistycznej polegającej na takim łączeniu wyrazów, że przynajmniej jeden wyraz lub

całe wyrażenie zyskuje nowe znaczenie”¹¹, trzeba uznać, że G. Morgan posługuje się częściej obrazami, skojarzeniami czy analogiami niż metaforami *sensu stricto*¹². Używa on raczej określenia „metafora” w szerokim sensie. Metafora *sensu largo* może być określona jako rozumienie i doświadczanie pewnego rodzaju rzeczy w terminach innej rzeczy¹³. Odwołując się do metafor Morgana mamy na myśli zatem myślenie metaforyczne lub inaczej mówiąc Kuhnowski proces quasimetaforyczny. G. Lakoff i M. Johnson tworząc nurt gramatyki kognitywnej w językoznawstwie wskazują na fundamentalną rolę metafory i analogii w rozumieniu i interpretowaniu świata. Metafory nie stanowią jedynie ozdóbek retorycznych, ale tkwią w doświadczeniu, tworzą ramy naszego odczytywania świata oraz budują podstawowe kategorie poznawcze¹⁴. W tym znaczeniu pojawiają się, często w nieuświadomiany sposób, w sposobach interpretacji uczestników życia organizacyjnego oraz w analizach specjalistów czerpiących z różnych dyscyplin i dyskursów. W literaturze współczesnego zarządzania znajdziemy wiele propozycji metaforycznego rozumienia organizacji i procesu zarządzania. Począwszy od klasycznych porównań organizacji do maszyny albo organizmu, poprzez koncepcje nurtu kulturowego (organizacja jako kultura) i kognitywnego (organizacja jako mózg), aż po najbardziej kontrowersyjne metafory postmodernistyczne (organizacja jako tekst, organizacja jako narzędzie dominacji). Wspomniane tutaj metafory organizacji (obrazy) są zaczerpnięte z koncepcji G. Morgana.

• Organizacja jako maszyna

Źródłostów określenia „organizacja” wywodzi się z greki od słowa *organon* oznaczającego narzędzie lub przyrząd. Zarządzający mogą postrzegać ją jako maszynę, która jest oparta na świadomym projekcie, ma charakter deterministyczny, niezmienny oraz niezależny od otoczenia. Członkowie organizacji podobnie jak części maszyny mają wyznaczone ściśle role, praca jest rozczłonkowana i podlega drobiazgowej kontroli. Mechanistyczny sposób myślenia o organizacji leży u podstaw nurtu naukowego zarządzania. Ogranicza on wprowadzanie zmian w organizacjach, sprawdza się lepiej w stabilnych warunkach otoczenia, w sytuacji gdy niezbędny jest ścisły podział pracy, gdy wchodzi w grę standaryzacja działalności. Niebezpieczeństwami myślenia o organizacji w kategoriach maszyny jest słabość w przystosowaniu się do szybkich zmian, biurokratyczny przerost i inercja oraz niewykorzystywanie potencjału zasobów ludzkich. ➔

● Organizacja jako organizm

Etymologia organizacji i organizmu jest zbliżona. Organizacja traktowana jako żywy organizm powstała w toku ewolucji (rozwoju historycznego), gdzie jedne „gatunki” (typy organizacji) „wymierały” (upadały), inne podlegały „mutacjom” (zmianom) i przystosowywały się do otoczenia. Tak więc organizacja jest zależna od otoczenia, zmienna, nie może być rozpatrywana w czysto deterministycznych kategoriach – jest systemem otwartym w przeciwieństwie do zamkniętego systemu maszyny. Organizacja może „żyć”, jeżeli znajduje się w procesie równowagi w wymianie z otoczeniem (homeostaza). W myśl metafory organicznej istotne jest zrozumienie potrzeb organizacji. Strukturalna wizja organizmu wyróżniająca narządy, tkanki, komórki, struktury subkomórkowe może być zestawiona ze strukturalną wizją organizacji, wewnątrz której dostrzeżemy departamenty, komórki, grupy nieformalne i jednostki. Organizacje, podobnie jak organizmy, dążą do ujemnej entropii i odznaczają się ekwifinalnością. Inny rodzaj odczytania będzie akcentował swoistą „ekologię populacji” organizacji w obrębie sektorów gospodarczych, bazując na zmodyfikowanych założeniach darwinizmu. Mocną stroną metafory organicznej jest zwrócenie uwagi na procesy, elastyczność i zmianę niezbędną do trwania organizacji. Metafora ta jest związana z różnymi pojęciami i nurtami w zarządzaniu, np. struktury organiczne, podejście sytuacyjne, podejście ekologiczne do strategii. Jej słabością jest dążenie do ujednoczenia sposobu myślenia i działania wewnątrz organizacji, zgodnie z wymogiem funkcjonalnej zależności, co może ograniczać orientację na wiedzę i innowacyjność.

● Organizacja jako mózg

Mózg jest systemem samoorganizującym się, źródłem tożsamości, narządem przetwarzającym informacje z otoczenia, tworzącym perspektywne idee i koncepcje. Podobnie organizacja może działać perspektywnie poprzez przetwarzanie informacji. Wbrew metaforze organicznej działanie organizacji nie musi być jedynie „reaktywne”, lecz może być „świadome”. Wiąże się z przewidywaniem zmian w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji i ich wykorzystywaniem. Współczesne koncepcje organizacji „uczającej się”, „zorientowanej na wiedzę” akcentują rolę „myślenia organizacyjnego” przeciwstawionego behawioralnemu „uczeniu się” organizacji widzianej jako organizm¹⁵.

● Organizacja jako kultura

Organizacje mogą być traktowane jako kultury. Można je uznawać za uwarunkowane społecznie zarówno na szczeblu grup społecznych, więzi, mechanizmów władzy, komunikacji, jak i na poziomie ich wytworów, tj. wartości, norm, wzorów społecznych. Taka analogia jest rozwijana w nurcie kultury organizacyjnej oraz zarządzania międzykulturowego.

● Organizacja jako system polityczny

Organizacja może być porównywana do systemu politycznego, jeżeli zostaną zaakcentowane elementy

dystrybucji władzy, konfliktu, gry interesów i sił w systemie społecznym. W tym nurcie znajduje się ujęcie *corporate governance*¹⁶. W Polsce metafora organizacji jako systemu politycznego pojawiła się za sprawą pracy A.K. Koźmińskiego i A.M. Zawisłaka¹⁷.

● Organizacje jako „psychiczne więzienia”

W metaforze psychoanalitycznej traktuje się organizację jako odbicie indywidualnego życia psychicznego, lęków, kompleksów i zahamowań członków organizacji. Możliwe jest również odniesienie metafory „psychicznego więzienia” do poziomu egzystencjalnego i psychospołecznego uwikłania całej zbiorowości (emancjacja psyche – „osobowości społecznej”).

● Organizacja jako przepływ i transformacja

Organizacje mogą być interpretowane jako systemy samowytwarzające się, które podlegają stałej transformacji na zasadzie sprzężeń zwrotnych lub logiki dialektycznej według dialektycznego schematu: teza – antyteza – synteza.

● Organizacja jako narzędzie dominacji

Metafora ta ma swoje korzenie w klasowej doktrynie marksizmu. Współcześnie wizję organizacji jako narzędzia eksploatacji jednych grup kosztem innych znaleźć można w wielu odległych od marksizmu nurtach np. w postmodernizmie – M. Foucault, instytucji totalnej – E. Goffman¹⁸ czy w nurcie antyglobalistów (N. Chomsky).

Obok propozycji G. Morgana, w zarządzaniu znajdziemy wiele innych metafor, które akcentują inne podejścia do rzeczywistości organizacyjnej, np. organizacja – teatr, organizacja – świątynia, organizacja – tekst¹⁹. Sugeruje to nieskończoną liczbę porównań i interpretacji, które mogą prowadzić do bardzo zróżnicowanych obrazów organizacji i zarządzania. Czy wobec tej wieloznaczności metafory mogą pomóc w poznawaniu organizacji?

Poznawcza rola metafory w zarządzaniu

Koncepcja G. Morgana częściowo wyjaśnia, dlaczego tak złożony i niejednorodny byt jak organizacja jest postrzegany jako jedność. Może to być kwestia percepcji przez pryzmat jednej z metafor. Dostrzegając w organizacji kategorie maszyny, organizmu czy mózgu interpretujemy ją jako spójną i jednolitą. Organizacja odznacza się aspektem intencjonalnym, jest przecież interpretowana w umysłach jej uczestników i innych aktorów społecznych.

Od sposobu postrzegania organizacji zależy również sposób działania jej członków. Postrzeganie organizacji np. w ramach metafory mechanistycznej może rodzić deterministyczne myślenie o strategii organizacji (cele istnienia maszyn są zdeterminowane), dążenie do pełnej stabilności struktury (struktura maszyn jest trwała) oraz może prowadzić do całkowitego ignorowania znaczenia kultury organizacyjnej i systemu władzy (maszyny ich nie posiadają)²⁰.

Opisywanie organizacji i zarządzania za pomocą metafor, obrazów i analogii wiąże się ze specyficznymi cechami tego sposobu poznania – niesie ze sobą bagaż epistemologiczny.

Zasadniczym problemem jest zróżnicowane podejście do skuteczności poznawczej i pragmatycznej metafory. Zarysować można pięć stanowisk epistemologicznych, które w różny sposób określają znaczenie myślenia metaforycznego:

● Neopozytywistyczne

Metafory nie spełniają istotnej roli poznawczej, ponieważ nie odzwierciedlają rzeczywistości organizacyjnej, ale mogą pełnić rolę kreatywną – pozwalają pobudzać wyobraźnię oraz poszukiwać oryginalnych rozwiązań. Przykładem takich metafor może być organizacja jako maszyna lub przenośnia organiczna.

● Racjonalistyczne

Metafory organizacyjne mieszczą się w ramach wnioskowania przez analogię, które można przyjmując stanowisko pluralizmu metodologicznego zaliczyć do kanonu metody naukowej. Jest niewiele trafnych metafor organizacji i zarządzania, ponieważ muszą one odzwierciedlać cechy i relacje opisywanego przedmiotu²¹⁾. Wśród nich można wskazać np. organizację inteligentną oraz organizację fraktalną.

● Kognitywne

Metafory stanowią podstawowe struktury interpretowania rzeczywistości organizacyjnej tkwiące w języku, a więc i w sposobach myślenia. Tworzenie metafor jest spontanicznym, językowym i kulturowym procesem organizującym pola dyskursu wokół pewnej podstawowej przenośni. Przykładem takich quasi-metafor może być formułowanie zdań wokół przenośni źródłowej, np. „organizacja to maszyna” lub „organizacja to pojemnik”²²⁾.

● Pragmatyczne

Podejście pragmatyczne wskazuje na metaforę jako narzędzie działania. Przeniesienie wyobrażeń o organizacji na różne obiekty może służyć diagnozie oraz inicjowaniu działań. Takie ujęcie wydaje się uznawać G. Morgan w *Obrazach organizacji*. Metafory służą celom praktycznym – działaniu w organizacji (ujęcie neopragmatyczne).

● Postmodernistyczne

Metafory organizacyjne stanowią wyłącznie „grę językową”, są niewspółmierne i otwarte na wszelkie zastosowania. Można sobie wyobrazić przenośnię porównującą organizację do dowolnego innego obiektu. Może być ona metaforycznie przyrównana do: organizmu, tekstu, czasu, miłości, czarnej dziury, jak i pary butów czy psa. Związki metaforyczne nie respektują relacji przyczynowo-skutkowych ani nie muszą nieść żadnych treści poznawczych. Obiektu, do którego przyrównujemy, nie musimy wcale znać; potrzebne nam

są wyłącznie wyobrażenia o nim. Wartość metafory nie zależy od niej samej, ale od interpretatora. Przykładami metafory wykorzystującej podejście postmodernistyczne może być „organizacja drgająca”.

Tworzenie wieloznacznej, metaforycznej, poplątanej sieci znaczeń oddala interpretatora od wiary w możliwość zdobycia obiektywnej prawdy o organizacji, a zbliża do myślenia o neopragmatycznej perspektywie konieczności działania w organizacji. Oznacza to, że kryterium prawdziwości metafory jest pragmatyczne, a nie korespondencyjne. Przenośnia „sprawdza się w działaniu” i to niezależnie od tego, czy jest wykorzystywana świadomie czy też nieświadomie. Opisując przenośnie metaforyczną wizję organizacji można zauważyć, że kierujący organizacją przypomina artystę tworzącego dzieło sztuki. Nie dysponuje on ścisłymi regułami i teoriami, ale przede wszystkim doświadczeniem, intuicją i zaangażowaniem. Odbiorcami i interpretatorami (współtwórcami) jego dzieł są ludzie aktywnie zaangażowani w życie organizacji (pracownicy, klienci, dostawcy itd.), którzy odczytują intencje twórcy i dopisują własne interpretacje. Badaczowi i teoretykowi pozostaje niewdzięczna rola krytyka sztuki.

Metafor organizacji może być wiele i nieraz mogą popadać we wzajemne sprzeczności, które są nieredukowalne i mogą pozostać w organizacji w postaci twórczych, choć trudnych do zinterpretowania paradoksów²³⁾. Metafory dotyczą sposobu doświadczania różnych elementów świata organizacji. Zatem jedne metafory mogą odnosić się do całej organizacji (np. organizacja jako maszyna), inne do zachowań ludzi w organizacjach (organizacja jako wojna), do rozwoju strategii (organizacja jako mózg) lub do kultury organizacyjnej (organizacja jako tekst). Uczestnicy organizacji będą wykorzystywali równocześnie różne metafory, co może prowadzić do nieporozumień i błędów komunikacyjnych.

Metaforyczne myślenie jest kategorią językową towarzyszącą nieodłącznie zarówno dyskursowi potocznemu, jak i specjalistycznemu. Zatem zwolennicy myślenia metaforycznego uważają, że jest to kategoria pierwotna, wyprzedzająca inne sposoby myślenia. Rozumienie metaforyczne może prowadzić do paradoksalnych rozwiązań, ponieważ każda z metafor organizacji i zarządzania akcentuje i wydobywa pewne cechy organizacji, a zupełnie przesłania inne.

Wskazując na ograniczenia poznawcze metafor organizacyjnych warto zauważyć, że niosą one również twórcze aspekty poznawcze.

Metafora może służyć jako narzędzie diagnozowania organizacji. Jest źródłem nowych sposobów jej postrzegania. Praktykom daje możliwości lepszego zrozumienia organizacji przez odwołanie się do metaforycznego porównania z innymi rzeczami lub procesami.

Metafory zbliżają zarządzanie do dziedzin artystycznych. Organizacja jako dzieło sztuki, zarządzanie jako sztuka to same w sobie interesujące metafory, sugerujące raczej praktyczną, estetyczną i społeczną niż poznawczą rolę zarządzania.

Metafora jest narzędziem nieortodoksyjnym, dopuszczającym pluralizm epistemologiczny, co oznacza,



że może być stosowanych wiele różnych sposobów postrzegania organizacji jednocześnie. Takie tolerancyjne podejście powinno przyczynić się do poszukiwania nowych ścieżek w zarządzaniu.

Wydaje się, że nie wszystkie metafory są równie trafne i prowadzą do twórczych rozwiązań, choć nie można arbitralnie wskazać listy kryteriów, pod względem których porównywane przedmioty powinny być podobne²⁴). Jednak odwołując się do nośności metafory musimy respektować rolę interpretatora oraz posilkować się kryteriami nieepistemologicznymi, np. estetycznymi. Choć możliwe jest metaforyczne porównanie organizacji do dowolnego obiektu, to twórcze, nośne i głębokie będą jedynie te metafory, które będą niosły ze sobą wiedzę dotychczas ukrytą przed interpretatorem (nieznaną lub nie uświadamianą – kontekst poznawczy) oraz będą przyczyniały się do zmiany działań organizacyjnych (kontekst pragmatyczny). Ponieważ metafora jest bytem językowym, więc możliwa jest jej nadinterpretacja²⁵), prowadząca do mało sensownych porównań. Przyjmując argumentację, że nie ma podstaw przyrównywania organizacji do dowolnego obiektu, warto zastanowić się, jakie wymagania powinna spełniać właściwa metafora organizacyjna. Zaproponować można pięć kryteriów jej oceny w zarządzaniu, mając jednak świadomość zmienności funkcji i znaczenia samej metafory.

■ **Adekwatność** – powinna akcentować pewne istotne cechy lub relacje występujące zarówno w organizacji, jak i metaforycznym obiekcie.

■ **Użyteczność** – powinna prowadzić do lepszego zrozumienia organizacji i wskazywać na możliwości działań.

■ **Kreatywność** – powinna pełnić funkcję heurystyczną wskazując na nowe interpretacje organizacji i zarządzania.

■ **Prostota porównania** – powinna przyrównywać organizację i procesy kierowania do lepiej rozumianych, mniej abstrakcyjnych i łatwiej dostępnych doświadczeniu obiektów.

■ **Tworzenie sieci znaczeń** – powinna dawać możliwości przenoszenia na różne elementy dyskursu zarządzania (np. strategię, rynek, gospodarkę)²⁶).

■ **Otwartość** – powinna dawać możliwości rozwijania kolejnych interpretacji.

Podsumowanie

Mysłenie metaforyczne stanowi użyteczny sposób odczytywania organizacji oraz jest trwale wplecione w proces poznawania w zarządzaniu. Przenośnie są częścią języka i ich zmiana wiąże się z przekształcaniem się sposobów myślenia i mówienia, a co zatem idzie również działania organizacyjnego. Metafora, w zależności od przyjętego stanowiska, może być postrzegana jako przydatna technika albo fundament do zrozumienia organizacji. Trzeba jednak dostrzegać, że stosowanie metafor nie jest całkowicie dowolne. Myślenie metaforyczne naprowadza na pewne tropy, wskazuje ukryte cechy badanego obiektu, skłania do twórczego myślenia, jednak nie ma sensu całkowite utożsamianie opisywanego obiektu z metaforą. Stosowanie i odkrywanie procesu quasimetaforycznego w interpretacjach zarządzania po-

winno prowadzić do lepszego zrozumienia życia organizacyjnego.

dr hab. Łukasz Sułkowski
profesor w Społecznej Wyższej Szkole
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

- ¹ F. NIETZSCHE, *Wola mocy*, Mortkowicz, Warszawa 1910–1911; L. WITTGENSTEIN, *Dociekania filozoficzne*, PWN, Warszawa 1972; E. CASSIRER, *Language and Myth*, Dover Publications, New York 1946.
- ² A. MATUCHNIAK-KRASUSKA, *Publiczność wobec metafory plastycznej. O recepcji groteski Jerzego Dudy-Gracza*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 58.
- ³ R. JACOBSON, *Essais de linguistique générale*, Paris 1969, s. 244.
- ⁴ M. BLACK, *More about Metaphor*, [w:] *Metaphor and Thought*, red. A. ORTONY, Cambridge 1979.
- ⁵ T.S. KUHN, *Droga po Strukturze. Eseje filozoficzne z lat 1970–1993 i wywiad rzeka z autorem słynnej „Struktury rewolucji naukowych”*, Sic!, Warszawa 2003, s. 181.
- ⁶ R. WELLEK, A. WARREN, *Teoria literatury*, PWN, Warszawa 1970, s. 244.
- ⁷ R. KRUPSKI, *Archetypy organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?* red. J. SKALIK, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- ⁸ G. MORGAN, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- ⁹ *Ibid.*, s. 11–14.
- ¹⁰ G. LAKOFF, M. JOHNSON, *op.cit.*, s. 81.
- ¹¹ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1990.
- ¹² J. NIEMCZYK, *Analogie w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (109), 2002, s. 17.
- ¹³ G. LAKOFF, M. JOHNSON, *op.cit.*, s. 27.
- ¹⁴ *Ibid.*, s. 7.
- ¹⁵ Porównaj: P. DRUCKER, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 147–158 lub S.P. MARSHALL, *Tworzenie się uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 203–214.
- ¹⁶ Porównaj: W.C. FREDERICK, K. DAVIES, J.E. POST, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill 6 ed., New York 1988, rozdz. 10.
- ¹⁷ A.K. KOZMIŃSKI, A.M. ZAWIŚLAK, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1979.
- ¹⁸ M. FOUCAULT, *Histoire de la folie à l'âge classique*, Edition Gallimard 1972, rozdz. 4; E. GOFFMAN, *Charakterystyka instytucji totalnych*, [w:] *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, PWE, Warszawa 1975, s. 150–151.
- ¹⁹ M. KOSTERA, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 41.
- ²⁰ Ł. SUŁKOWSKI, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE 2001, rozdz. 1.
- ²¹ J. NIEMCZYK, *Analogie w naukach o zarządzaniu*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (109), 2002, s. 17.
- ²² O. JÁKEL, *Metafory w abstrakcyjnych domenach dyskursu*, Universitas, Kraków 2003, s. 229–235.
- ²³ K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 9.
- ²⁴ T.S. KUHN, *op.cit.*, s. 181.
- ²⁵ U. ECO, *Interpretacja i nadinterpretacja*, Znak, Kraków 1996, s. 45–65.
- ²⁶ O. JÁKEL, *op.cit.*, s. 43–44.

Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji

Anna Pietruszka-Ortyl

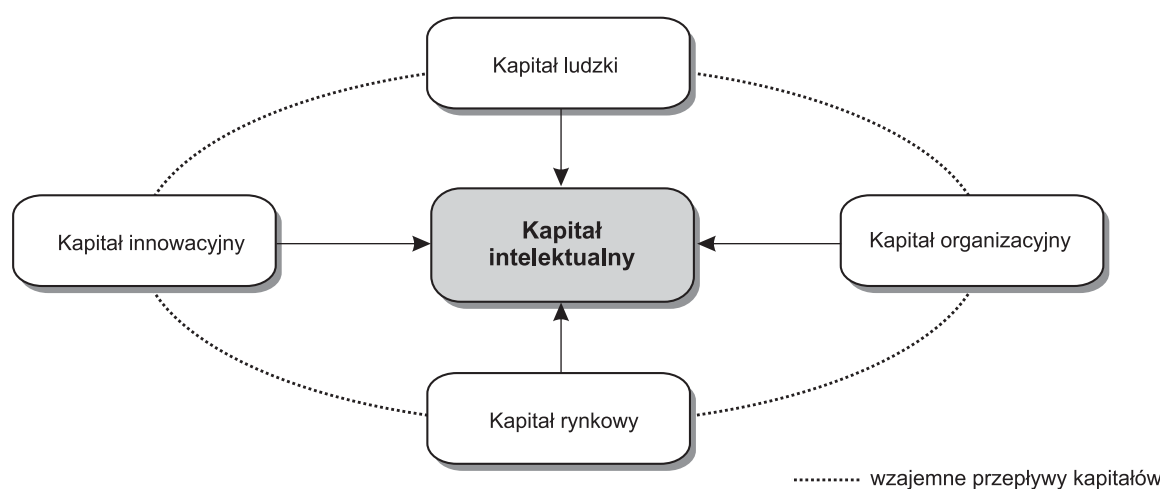
Powszechne zainteresowanie zasobami niematerialnymi organizacji jest pochodną rewolucji informacyjnej. Obecnie to nie tylko aktywa finansowe, nieruchomości czy jeszcze inne zasoby materialne decydują bowiem o wartości rynkowej firmy. Nadrzędny wpływ zaczynają mieć aktywa w postaci wiedzy, informacji i własności intelektualnej. Dzięki nim przecież przedsiębiorstwo może być dynamiczne i innowacyjne, a zatem konkurencyjne. W związku z tym zasoby niematerialne są najbardziej przez organizację pożądane, a kluczową wśród nich rolę odgrywa kapitał intelektualny, którego istotę należy postrzegać dwojako – z perspektywy jego statycznego ujęcia, sprowadzającego się do zaprezentowania schematu kapitału intelektualnego, jak i dynamicznego podejścia do problematyki, obrazującego wszelkie zależności między poszczególnymi jego elementami.

T.A. Stewart twierdzi, że **kapitał intelektualny stanowi sumę wszystkiego, co każdy w przedsiębiorstwie wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy. To wiedza, która umożliwia nadanie elementom składowym, jakimi dysponuje organizacja, określonej wartości, czyli pozwalająca na przekształcenie jej zasobów na określoną wartość finansową.**

Kapitał intelektualny organizacji stanowi sumę jej kapitału ludzkiego (talenty, zdolności i wiedza pracowników), kapitału strukturalnego (patenty, proce-

sy, bazy danych, infrastruktura informatyczna) i kapitału klienckiego (związki z klientami i dostawcami). Dodatkowo kapitał intelektualny ma dwie, wyróżniające go na tle innych zasobów, cechy, które umożliwiają kreowanie wartości organizacji. Mianowicie, przedsiębiorstwa, które umiejętnie wykorzystują zasoby wiedzy mogą ograniczyć koszty wykorzystania zasobów fizycznych lub maksymalizować zyski z ich zastosowania. Ponadto możliwości rozwoju kapitału intelektualnego są nieograniczone, a wszystkich innych zasobów materialnych – tak [T.A. Stewart, 2001, s. XIX, 11–17].

Dynamiczne podejście do problematyki kapitału intelektualnego reprezentują autorzy projektu *Magic*, sponsorowanego przez Europejską Komisję Stowarzyszenia Technologii Informacyjnych (European Commission Information Society Technologies – IST). Zgodnie z poglądami przedstawionymi w tym opracowaniu, **kapitał intelektualny** to termin, który nie powinien być stosowany wyłącznie do opisu jego elementów składowych, ale przede wszystkim **obejmuje ogół wzajemnie przeplatających się i pozostających w ciągłej zależności przepływów kapitału**. Autorzy rozprawy podkreślają, że kapitał intelektualny, jako efekt wzajemnych powiązań i zależności, nie jest zjawiskiem posiadającym określone, stałe cechy. Jego istota sprowadza się do opisu rezultatów funkcjonowania poszczególnych jego składników



Rys. 1. Składniki kapitału intelektualnego zgodnie z projektem *Magic* i ich wzajemne przepływy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Seetharaman, Hadi Helmi Bin Zaini Sooria, A.S. Saravanan, 2002, s. 130.

i ich wzajemnych relacji. Kapitał intelektualny nie jest więc przedmiotem zarządzania, ale raczej jego efektem.

Dlatego też *Magic* identyfikuje następujące typy kapitału intelektualnego (rys. 1):

- kapitał ludzki, jako podstawowy potencjał każdej organizacji,
- kapitał organizacyjny, czyli zdolność przekształcania potencjału przedsiębiorstwa (kapitału ludzkiego) w konkretne produkty (towary i usługi),
- kapitał rynkowy, a więc kompetencje w zakresie zarządzania i integracji zewnętrznych obszarów oddziaływania z interesariuszami firmy,
- kapitał innowacyjny, odnoszący się do zdolności ciągłego ulepszania i rozwijania całego potencjału i zmiennych środowiskowych [A. Seetharaman, Hadi Helmi Bin Zaini Sooria, A.S. Saravanan, 2002, s.130].

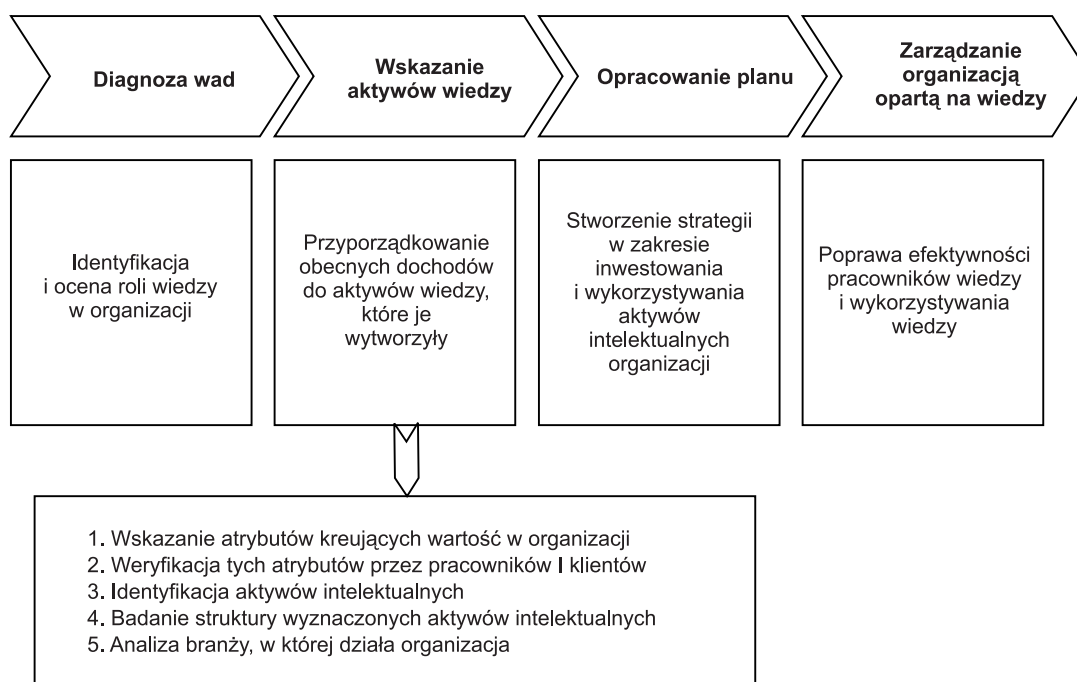
Kapitał intelektualny można zdefiniować zatem jako **sumę wiedzy, jaką posiadają ludzie tworzący organizację, a umożliwiającą przekształcanie jej zasobów na określoną wartość finansową przedsiębiorstwa** – obejmuje więc **ogół wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami składowymi oraz całokształt przepływów wiedzy między nimi w postaci procesów generowania, pozyskiwania, przekształcania i gromadzenia wiedzy, jak i rezultaty tych relacji, w postaci własności intelektualnej. Kapitał intelektualny stanowi zatem część całkowitej wartości firmy wpływającą na różnicę między rynkową a księgową wartością przedsiębiorstwa i pozwalającą na zdobycie organizacji przewagi konkurencyjnej na rynku.**

Liczne rozważania poświęcone problematyce kapitału intelektualnego jednoznacznie stanowią, że wartość rynkowa określonej organizacji znajduje swe odzwierciedlenie w sumie wartości księgowej przedsiębiorstwa i kapitału intelektualnego, jakim dysponuje. Przy czym oczywiście wartość rynkowa danej firmy stanowi jedynie czubek góry lodowej ogólnej wartości przedsiębiorstwa. Prawdziwa wartość organizacji znajduje się przecież w niewidzialnej części góry lodowej – kapitale intelektualnym.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji uzależnione jest więc od specyfiki określonej firmy – jej misji i strategii, zawansowania w zakresie diagnozy kapitału intelektualnego, posiadanego kapitału organizacyjnego, a także możliwości finansowych. W praktyce odnosi się do opracowania procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, dostosowanego do indywidualnych potrzeb i potencjału konkretnego przedsiębiorstwa.

Najbardziej szczegółowo proces zarządzania kapitałem intelektualnym firmy [por.: A. Brooking, 1999, s. 154–155; W.R. Bukowitz, R.L. Williams, 2000, s. 234–236] ujmuje T.A. Stewart, stwierdzając, że właściwe nim zarządzanie polega na stworzeniu procesu, dzięki któremu przedsiębiorstwo może opracować strategię konkurencji opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym. Charakteryzowany proces składa się z czterech zasadniczych etapów (rys. 2):

- diagnozy wad – identyfikacji i oceny roli wiedzy w organizacji, jako zasobu, procesu i rezultatu działań,
- wskazania aktywów wiedzy – przyporządkowania obecnych dochodów do aktywów wiedzy, które je wytworzyły,



Rys. 2. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji według T.A. Stewarta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.A. Stewart, 2001, s. 53–79.

■ opracowania planu – stworzenia strategii w zakresie inwestowania i wykorzystywania aktywów intelektualnych organizacji,

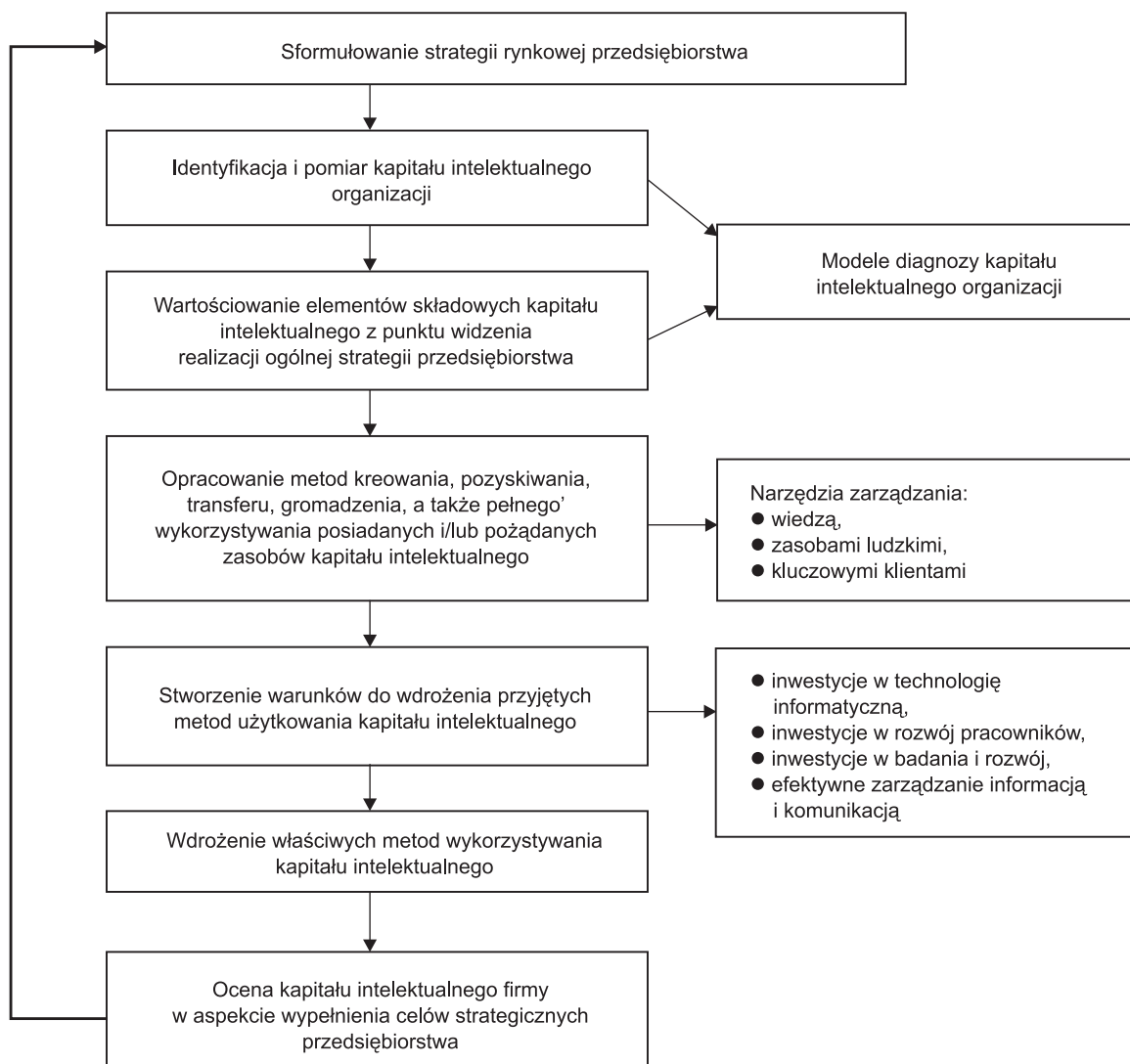
■ zarządzania organizacją opartą na wiedzy – poprawy efektywności pracowników wiedzy i wykorzystywania wiedzy [T.A. Stewart, 2001, s. 53–78].

Etap pierwszy procesu zarządzania kapitałem intelektualnym w koncepcji T.A. Stewarta polega na identyfikacji i ocenie roli wiedzy w organizacji, wymaga więc rozważenia następujących kwestii:

- w jakim stopniu organizacja jest nakierowana na wiedzę?
- kto i jakie wynagrodzenie otrzymuje za poszczególne rodzaje wiedzy?
- czy organizacja uzyskuje profity z wiedzy, którą dysponuje, czy inne przedsiębiorstwa w branży posiadają takie same zasoby wiedzy i które z nich z ich wykorzystaniem osiągają największą wartość?

W udzieleniu odpowiedzi na te pytania pomocne mogą być dwie metody. Pierwsza polega na porówna-

niu przyrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa lub wzrostu marży na oferowanych produktach z analogicznymi miernikami konkurencyjnych firm. Wówczas łatwo wskazać organizację najbardziej wynagradzaną za wiedzę, którą dysponuje. Drugi sposób opiera się na konstrukcji macierzy zestawiającej, na tle firm konkurencyjnych, obecny i przyszły potencjał wiedzy z obecną i przyszłą opłacalnością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przy czym, mierząc opłacalność wybiera się wskaźnik najbardziej miarodajny z punktu widzenia określonej organizacji – przykładowo: zwrot z kapitałów własnych, ekonomiczną wartość dodaną czy zwrot z aktywów netto. Potencjał wiedzy z kolei charakteryzować mogą takie mierniki, jak: wydatki na B+R przyrównane do dochodów, procentowy udział w sprzedaży nowych produktów, zyski z patentów, wykorzystywane patenty, udział procentowy pracowników wiedzy w ogólnej liczbie zatrudnionych¹⁾, wydatki na szkolenia *per capita*, wskaźnik Tobina [por. T.A. Stewart, 2001, s. 59–66].



Rys. 3. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym (w ujęciu własnym)

Źródło: opracowanie własne.



W etapie drugim omawianego procesu należy przyporządkować obecne dochody do aktywów wiedzy, które je wytworzyły. W konsekwencji faza ta prowadzi do wskazania aktywów wiedzy kreujących wartość w organizacji, czyli: kluczowych umiejętności stanowiących o specyfice firmy, potencjału przedsiębiorstwa, odpowiednich marek, charakterystycznych własności intelektualnych, procesów i inne elementów kapitału intelektualnego. Stadium to kończy analiza branży, w której działa przedsiębiorstwo. Daje ona odpowiedź, jak w danym sektorze gospodarki przedsiębiorstwa tworzą wartość dodaną. Ponieważ identyfikacji zostały poddane przepływy wiedzy i dochody organizacji – wskazano bowiem kto co sprzedaje, kto co kupuje, a kto na tym zyskuje i jak wiele, a także odkryto aktywa wiedzy kreujące przedmioty kupna i sprzedaży, należące zarówno do firmy, jak i innych przedsiębiorstw określonej branży, można opracować strategię inwestowania i wykorzystywania aktywów intelektualnych organizacji. Taka strategia musi prowadzić do:

- zaoferowania unikalnego produktu, pożądanego przez klientów,
- ochrony tego produktu,
- osiągnięcia zysków,
- wzrostu potencjału wiedzy w organizacji,
- odkrycia zdolności przedsiębiorstwa w zakresie kreowania potencjału wiedzy,
- poprawy wyników poprzez przekształcanie aktywów intelektualnych w kolejne składniki kapitału intelektualnego.

Proces wińczy etap, którego celem jest poprawa efektywności pracowników wiedzy i wykorzystywania wiedzy poprzez:

- przywództwo wiedzy,
- tworzenie aktywów wiedzy,
- kreowanie powiązań opartych na wiedzy [por. T.A. Stewart, 2001, s. 77–106].

Studia literatury przedmiotu dowodzą, że celem procesu zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji jest realizacja podstawowych funkcji zarządzania. Proces zarządzania kapitałem intelektualnym firmy w dużej mierze łączy się zatem z koncentracją na generowaniu kapitału intelektualnego oraz tworzeniu warunków do jak najpełniejszego wykorzystania tego zasobu. W konsekwencji proces ten można sprowadzić do podejmowania następujących działań (rys. 3):

- sformułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa,
- identyfikacji i pomiaru kapitału intelektualnego organizacji,
- wartościowania elementów składowych kapitału intelektualnego z punktu widzenia realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa,
- opracowania metod kreowania, pozyskiwania, transferu, gromadzenia, a także pełnego wykorzystywania posiadanych i/lub pożądanego zasobów kapitału intelektualnego,
- stworzenia warunków do wdrożenia przyjętych metod użytkowania kapitału intelektualnego,

- wdrożenia uznanych za właściwe metod wykorzystywania kapitału intelektualnego,
- oceny posiadanego przez firmę kapitału intelektualnego w aspekcie wypełnienia celów strategicznych przedsiębiorstwa.

W tej fazie procesu zarządzania kapitałem intelektualnym pomocne są wszystkie narzędzia zarządzania wiedzą, zarządzania zasobami ludzkimi – w postaci doboru pracowników, planowania karier i rozwoju zawodowego, kształtowania kultury organizacyjnej, motywacji, pracy zespołowej i innych związków międzyludzkich w organizacji, czy też zarządzania relacjami z klientami.

Kształtowanie dogodnego środowiska do implementacji opracowanych metod zarządzania kapitałem intelektualnym między innymi opiera się na:

- inwestycjach w technologię informatyczną,
- inwestycjach w badania i rozwój,
- efektywnym zarządzaniu informacją i komunikacją,
- sprawnym zarządzaniu innowacjami,
- inwestycjach w rozwój pracowników,
- tworzeniu związków z interesariuszami, zawiązywaniu aliansów strategicznych.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym przede wszystkim wymusza konieczność sprecyzowania terminu, wyznaczenia jego składników, a także opracowania metod wyceny. Nade wszystko jednak dotyczy stworzenia procesu zarządzania kapitałem intelektualnym i ukształtowania odpowiednich warunków do właściwej jego realizacji. Doprowadzi to do pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji i generowania nowych zasobów niematerialnych. Jest to z kolei uzależnione od zaistnienia pożądanego związków między poszczególnymi elementami składowymi kapitału intelektualnego firmy, czyli do przepływu wiedzy między nimi, a w konsekwencji – przepływów samych kapitałów.

Anna Pietruszka-Ortyl

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Akademii Ekonomicznej w Krakowie

¹⁾ Pracownicy wiedzy, w definicji Nuala Becka, to specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy, inżynierowie, czyli wszyscy pracownicy organizacji wynagradzani za „myślenie” [T.A. Stewart, 2001, s. 63].

BIBLIOGRAFIA

- [1] BROOKING A., *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1996.
- [2] BUKOWITZ W.R., WILLIAMS R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.
- [3] EDVINSSON L., MALONE M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [4] SEETHARAMAN A., HADI HELMI BIN ZAINI SORARIA, SARAVANAN A.S., *Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy*, „Journal of Intellectual Capital”, 2002, vol. 3, nr 2, s. 128–129.
- [5] STEWART T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.

Bezwzględna a relatywna wartość reputacji na aukcjach internetowych

Tomasz Obtój

W poprzednim numerze, w artykule zatytułowanym *Reputacja jako zasób strategiczny – ceny, koszty transakcyjne i zaufanie w transakcjach na aukcji internetowej Allegro* przedstawiona została teoretyczna koncepcja opisanych poniżej badań. Aparat pojęciowy ekonomii kosztów transakcyjnych został użyty w celu ukazania wpływu, jaki reputacja może mieć na obniżanie kosztów transakcyjnych w powtarzalnych kontraktach zawieranych na aukcjach internetowych. Postawione zostały dwie podstawowe hipotezy badawcze:

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

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

Pozytywna weryfikacja drugiej hipotezy pozwoli na ocenę względnej wartości reputacji, a więc w odniesieniu do reputacji innych graczy na tym samym rynku.

Metodologia badań

W okresie 4 miesięcy (od 15 sierpnia 2003 do 15 grudnia 2003 r.) autor przeanalizował około 2000 aukcji na Allegro. Przedmiotem analizy były aukcje nowych telefonów komórkowych Nokia i Sony-Ericsson modeli: Nokia 7650, Nokia 6610 oraz Sony-Ericsson T610. Analiza wyłoniła 78 par aukcji (w sumie więc 156 pojedynczych transakcji) spełniających następujące kryteria:

- dotyczyły dokładnie tego samego produktu i w takim samym stanie technicznym (nowe, zafoliowane telefony w oryginalnym opakowaniu, na gwarancji),
- zaczynały się i kończyły dokładnie w tym samym czasie (z dokładnością do 1 minuty),
- były dokładnie tak samo opisane¹⁾,
- miały taką samą cenę minimalną lub obydwie były bez ceny minimalnej.

Wszystkie te zabiegi miały na celu wystandaryzowanie par transakcji. Było to konieczne, aby można

było w uzasadniony sposób je porównywać i stwierdzić, czy rzeczywiście reputacja sprzedających jest głównym czynnikiem różnicującym te transakcje. Standaryzacji dokonano na trzy sposoby. Po pierwsze, porównywane transakcje trwały taki sam okres i musiały się kończyć w tym samym czasie. Występująca różnica 1 minuty wynikała z czasu przesyłu danych i sprawiała, że po zakończeniu jednej aukcji nie można już faktycznie dokonać licytacji na drugiej. Po drugie, brane pod uwagę były jedynie pary transakcji z takimi samymi atrybutami. Na ogół były to tak zwane transakcje zwykłe, jeśli jednak udało się znaleźć dwie transakcje opisane na przykład pogrubioną czcionką oraz spełniające pozostałe założenia, to były one także włączone do puli przebadanych transakcji. Po trzecie, analizowano transakcje o identycznych opisach. Każdy sprzedający ma możliwość zamieszczenia swojego opisu aukcji. Pojawia się tam zawsze przedmiot aukcji oraz pewne dodatkowe informacje. Na przykład: „nowy telefon Nokia 7650”, „Nokia 7650 nowka, z gwarancją”, „7650 Nokia, folijka, nie uruchomiona, gwarancja”, „nowa Nokia 7650 od super-sprzedawcy” itd.

Jak więc widać same opisy transakcji są dosyć zróżnicowane. Telefon z gwarancją nie jest taki sam, jak telefon z „folijką” – to znaczy jeszcze nie rozpakowany. Nokia „jak nowa” nie znaczy nowa, ale nie wiadomo, jaki jest jej stopień zużycia. Aby zapewnić założoną porównywalność par aukcji, zdecydowaliśmy się na pełną identyczność opisów. Wymusiło to konieczność ręcznego zbierania danych bez posilkowania się programem komputerowym. Program, którym posługiwali się na przykład autorzy cytowanych badań o pocztówkach (Resnick *et al.*, 2003), nie byłby w stanie zbierać danych na tyle wystandaryzowanych, aby spełniać wymagane kryteria. W okresie badania przeanalizowane zostały wszystkie aukcje na wybrane trzy modele telefonów. Wszystkie pary aukcji spełniające wymagane kryteria zostały poddane analizie.

Analiza statystyczna wyników badań

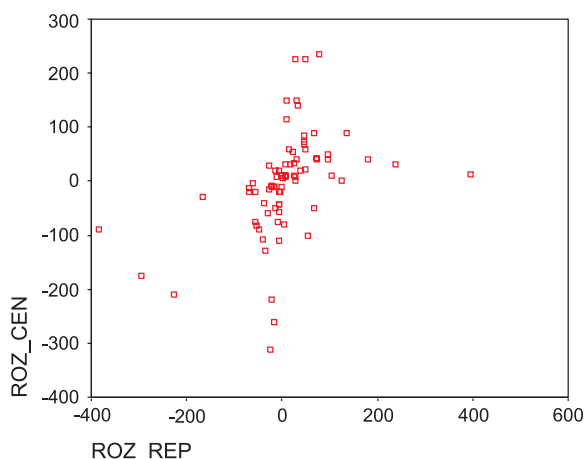
Wstępna analiza wyników par aukcji ujawniła bardzo silną zależność między reputacją sprzedającego a ceną otrzymywaną za produkt. W 70 przypadkach na analizowanych 78 par aukcji, sprzedawca z wyższą reputacją otrzymał za ten

sam telefon wyższą cenę. W 89,74% analizowanych przypadków hipoteza badawcza przewidująca, że sprzedający o wyższym poziomie reputacji otrzyma za ten sam produkt wyższą cenę niż sprzedający o niższym poziomie reputacji, sprawdziła się. Co więcej, przeciętna premia za reputację wyniosła 9%, co stanowi wynik zdecydowanie wyższy niż te zaobserwowane podczas jakichkolwiek analizowanych badań na aukcjach amerykańskich²⁾. Premia za reputację rozumiana jest tutaj jako procentowo ujęta przewaga cenowa sprzedającego z wyższą reputacją³⁾.

Pogłębiona analiza wyników miała na celu próbę znalezienia zależności pomiędzy przewagą reputacji sprzedającego z jego premią za reputację. Przypadki w analizie stanowią pary aukcji, które zostały tak dobrane, by różniły się jedynie osobą sprzedającego. Takiej parze aukcji przypisane zostały dwie zmienne: *ROZ_CEN* (różnica cen otrzymanych za ten sam produkt w parze aukcji)

ROZ_REP (różnica w poziomie reputacji sprzedających).

Zarówno cena, jak i reputacja są dobrze mierzalnymi zmiennymi, z obiektywną jednostką (złotówka i komentarz odpowiednio) oraz zerem. Traktowane są zatem jako zmienne na skali ilorazowej, co uzasadnia powyższą definicję, w której brana jest różnica zmiennych, jak i poniższe analizy, w których używana jest analiza regresji i współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Jeżeli hipoteza jest prawdziwa, to zmienne te powinny być od siebie istotnie zależne oraz zależność ta powinna być pozytywna, to znaczy przewaga reputacji powinna się wiązać z wyższą ceną. Analizy statystyczne przedstawione poniżej istotnie potwierdzają to rozumowanie. Co więcej, dzieląc przypadki na podgrupy określone wartością różnicy reputacji, możliwy do opisanie będzie związek ceny i repu-



Rys. 1. Zależność pomiędzy poziomem reputacji a uzyskiwanymi cenami

tacji w zależności od absolutnych wartości zmiennej niezależnej (*ROZ_REP*).

Analiza korelacji współczynników *ROZ_REP* i *ROZ_CEN* ujawniła bardzo silny związek liniowy tych dwóch zmiennych. Współczynnik korelacji Pearsona wyniósł 0,43 i był istotny na dowolnym poziomie istotności.

Próba dopasowania wielomianu pierwszego stopnia do tej zależności za pomocą analizy regresji ujawniła, że wzrost różnicy reputacji o jedną jednostkę (komentarz pozytywny) pozwalał średnio spodziewać się wzrostu różnicy ceny o 43 grosze. Innymi słowy, każda jednostka reputacji była warta 43 grosze, co oznacza potwierdzenie pierwszej hipotezy badawczej⁴⁾.

W celu weryfikacji drugiej hipotezy, zmienna *ROZ_REP* została podzielona na pięć przedziałów. Badanie zostało przeprowadzone w taki sposób, że stopniowo odcinane były wartości krańcowe tej zmiennej. Tak więc w pierwszej fazie odcięte zostało 20% największych różnic zmiennej *ROZ_REP*. W następnej

Tab. 1. Etap 1 – badanie całej populacji transakcji

| KORELACJA | | |
|-----------|-------------------------|---------|
| | | ROZ_REP |
| ROZ_CEN | wsp. korelacji Pearsona | 0,432 |
| | poziom istotności | 0,000 |
| | N | 78 |

regresja liniowa:

$$ROZ_CEN = 0,429 ROZ_REP + \text{stała}$$

Tab. 2. Etap 2 – badanie transakcji, w których różnica reputacji była w 80 środkowych centylach

| KORELACJA | | |
|-----------|-------------------------|---------|
| | | ROZ_REP |
| ROZ_CEN | wsp. korelacji Pearsona | 0,572 |
| | poziom istotności | 0,000 |
| | N | 63 |

regresja liniowa:

$$ROZ_CEN = 1,67 ROZ_REP + \text{stała}$$

Tab. 3. Etap 3 – badanie transakcji, w których różnica reputacji była w 20 środkowych centylach

| KORELACJA | | |
|-----------|-------------------------|---------|
| | | ROZ_REP |
| ROZ_CEN | wsp. korelacji Pearsona | 0,648 |
| | poziom istotności | 0,005 |
| | N | 17 |

regresja liniowa:

$$ROZ_CEN = 6,2 ROZ_REP + \text{stała}$$

fazie (drugiej) odcięte zostało 40% i tak dalej. W ostatniej fazie pozostawiono tylko 20% wartości zmiennej ROZ_REP o najmniejszych wartościach absolutnych.

Dla każdego z tak wyodrębnionych przedziałów została przeprowadzona analiza regresji, w której wyznaczano współczynnik korelacji oraz wielomian liniowy różnicy ceny od różnicy reputacji, który minimalizował błąd średniokwadratowy. Pochodna tego wielomianu, czyli współczynnik nachylenia, zgodnie z tym, co zostało powiedziane wyżej, jest uważany za estymator wartości jednostki różnicy reputacji w złotych. Wyniki tej analizy przedstawione są w poniższych tabelach. Dla uproszczenia przedstawimy tylko analizę dla całej populacji, analizę dla sytuacji, gdy reputacja była w 80 środkowych centylach (odcięto po 10% wyników krańcowych) i analizę dla sytuacji, gdy reputacja była w 20 środkowych centylach (odcięto po 40% wyników krańcowych z każdej strony).

Jak wynika z powyższej analizy, im mniejsze są różnice w poziomach reputacji, tym większa średnia wartość jednostki reputacji. Co więcej, im mniejsze są różnice w poziomach reputacji, tym zależność liniowa jest silniejsza. W fazie czwartej, a więc rozważając 17 najbardziej zbliżonych do siebie wyników reputacji, korelacja wynosi aż 0,648, co oznacza, że ponad 40% zmienności ceny w tej grupie można wyjaśnić (liniowo) reputacją. Oznacza to potwierdzenie drugiej hipotezy – nabywcy są skłonni płacić tym więcej za jednostkę reputacji, im mniejsza jest różnica pomiędzy reputacjami konkurujących sprzedawców i *vice versa*.

Wnioski

Transakcje zawierane na rynku aukcji internetowych w świetle teorii kosztów transakcyjnych, są skazane na to, żeby wiązały się z nimi wysokie koszty nadzoru i zabezpieczania się przed ryzykiem związanym z byciem wykorzystanym (oportunizmem) przez sprzedającego (Williamson, 1996, 1998). Wynika to z bardzo wysokiego stopnia niepewności charakteryzującego tę transakcję, co jest pochodną jej jednorazowego oraz zapośredniczonego charakteru (aukcja może być traktowana jako typowy mechanizm rynkowy, ale sprzedający i kupujący nie mają bezpośredniego kontaktu) oraz ograniczonej możliwości retorsji w przypadku oportunistycznego sprzedającego, zarówno ze strony systemu nadzoru (aukcji), jak i kupującego. Jednocześnie specyfika aktywów związanych z tą transakcją jest zerowa. Ani sprzedający, ani kupujący nie ponoszą kosztów inwestycji. Jest to rynek wtórny i bardzo płynny.

Wprowadzenie reputacji zmienia co najmniej jedną z charakterystyk analizowanych transakcji. Reputacja sprzedających, znana wszystkim potencjalnym kontrahentom, sprawia, że transakcja z jednorazowej, staje się powtarzalna. Każda operacja wykonana na rynku rzutuje na możliwość i warunki zawierania transakcji w przyszłości. Zakończone transakcje znajdują w reputacji swoje odwzorowanie i informują nowych kontrahentów o profilu sprzedającego. Należy

podkreślić, że reputacja nie ma żadnego wpływu na postrzeganie samego produktu w naszych badaniach. Przedmiotem analiz są nowe telefony, a kontrolując czas i typ transakcji możemy stwierdzić, że to właśnie reputacja, jako obraz zachowań i możliwych reakcji potencjalnego kontrahenta, zmienia charakterystykę samej transakcji, a co za tym idzie, ma zasadniczy wpływ na charakterystykę kosztów takiej transakcji. Założenie takie znajduje bardzo mocne potwierdzenie w empirycznych badaniach przedstawionych powyżej.

Warto zwrócić uwagę, że reputacja sprzedawcy jest ściśle związana z jeszcze jednym bardzo ważnym założeniem teorii kosztów transakcyjnych. Jest to założenie o ograniczonej racjonalności graczy rynkowych. Reputacja stanowi swoiste remedium w sytuacji niemożności weryfikacji zasobu informacyjnego *ex ante*. Jest gwarantem zachowania, a więc ogranicza, w znacznym stopniu, brak informacji o sprzedawcy, który cechuje kupującego. Uczestnicy systemu aukcji internetowych są absolutnie anonimowi. Dlatego są to transakcje bardzo różne od bogatych w kontekst informacyjny transakcji w strukturach klanowych opisanych przez Ouchiego (1980) oraz transakcji w sieciach trwałych powiązań (*embedded networks*), będące obiektem badań Uzziego (1997). Anonimowość analizowanych transakcji powoduje, że nie mogą one być użyte w celu zbierania informacji lub personalizacji wymiany. W przypadku braku możliwości personalizacji wymiany, ograniczona racjonalność i asymetria informacyjna uczestników transakcji stają się barierą w zawieraniu efektywnych kontraktów. Związane z tym koszty transakcyjne operacji ogromnie rosną. W tej sytuacji reputacja, będąca jedyną informacją o partnerze transakcji, przejmuje rolę dominującą w zakresie minimalizowania kosztowych efektów ograniczonej racjonalności graczy.

Ze strony sprzedającego wyrzeczenie się dochodów uzyskanych przez wykorzystanie kontrahenta jest rekompensowane wyższą ceną otrzymywaną za produkt. Kupujący natomiast, płacąc więcej sprzedawcy z wyższą reputacją, zabezpiecza się przed poniesieniem kosztów wynikających z zachowań oportunistycznych sprzedającego. Wybór między sprzedającymi będzie więc uzależniony od skłonności do ryzyka każdego kupującego oraz jego szacunków dotyczących wielkości możliwych kosztów transakcyjnych związanych z kupieniem u sprzedającego z niższą reputacją w porównaniu do nadwyżki cenowej, której wymaga kupienie u sprzedawcy z wyższą reputacją.

Przedstawione badania potwierdziły tylko jeden istotny aspekt strategicznego zachowania uczestników transakcji na aukcjach internetowych. Wydaje się celowe rozszerzenie badań o dodatkowe aspekty.

Po pierwsze, wydaje się, że ponieważ wartość reputacji podlega prawu malejącej użyteczności krańcowej, sprzedający na aukcjach internetowych może optymalizować swój moment wejścia i zakończenia swojej aukcji. Znając swój poziom reputacji może on analizować pojawiające się aukcje i poziomy reputacji sprzedawców oraz znając przybliżony poziom premii



za reputację może on próbować maksymalizować cenę swojego produktu. Oznacza to, że budując konkurencyjne strategie wejścia na rynek aukcji potencjalny sprzedający mógłby znaleźć mniej i bardziej opłacalny moment rozpoczęcia swojej aukcji.

Drugim wątkiem, którego rozwinięcie wydaje się ciekawe, jest fakt, że są grupy produktowe bardziej i mniej podatne cenowo na wpływ reputacji. Pierwszym kryterium rozdzielającym te grupy jest cena końcowa produktu. Wydaje się, że dla droższych produktów wyższa reputacja sprzedającego powinna nie tylko dawać mu premię za reputację, ale także zwiększać prawdopodobieństwo sprzedaży (Resnick P., 2001, Eaton, 2002). Dodatkowo, dla przedmiotów używanych, a więc odbiegających od siebie stanem technicznym i liczbą usterek, wpływ różnicy reputacji na różnicę końcowej ceny powinien być wyższy niż w przypadku produktów nowych, w pełni homogenicznych.

Tomasz Obtój
Szkoła Główna Handlowa

PRZYPISY

- ¹⁾ Z tego powodu odrzucone zostały aukcje wyróżnione, po grubione, oraz aukcje z niestandardowym opisem.
- ²⁾ Największa zaobserwowana premia za reputację wynosiła 8,3%.
- ³⁾ A więc opisana równaniem: [(cena otrzymana przez sprzedającego z wyższą reputacją) / (cena otrzymana przez sprzedającego z niższą reputacją) – 1].
- ⁴⁾ W tym miejscu pojawia się pytanie, czy taka analiza w ogóle może być zasadna. Ważne jednak jest tutaj, że wszystkie analizowane produkty miały dosyć zbliżoną cenę (80% wartości znajdowało się w przedziale 700 zł – 900 zł). Jest oczywiste, że próba miary wartościami absolutnymi nie może zostać użyta do innych produktów niż analizowane nowe telefony komórkowe, jako że wartość reputacji musi być skorelowana z wartością produktu, co może być również ciekawym tematem badawczym.

BIBLIOGRAFIA

- [1] EATON D.H., *Valuing Information: Evidence from Guitar Auctions on Ebay*, 2002, <http://www.databases.si.umich.edu/reputations/bib/papers/eatonpaper.pdf>.
- [2] OUCHI W.G., *Makets, Bureaucracies and Clans*, „Administrative Science Quarterly”, 23, 1980, s. 293–317.
- [3] RESNICK P., *Trust Among Strangers in Internet Transactions: Empirical Analysis of eBay's Reputation System*, 2001, <http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/ebayNBER/RZNBEBodegaBay.pdf>
- [4] RESNICK P., ZECKHAUSER R., SWANSON J., LOCKWOOD K., *The Value of Reputation on eBay: a Controlled Experiment*, 2003, <http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/postcards>.
- [5] UZZI B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, Cornell University 1997.
- [6] WILLIAMSON O.E., *Economics and Organization: a Primer*, „California Management Review” 38/2 1996, s. 131–146.
- [7] WILLIAMSON O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN 1998.

Jednymi z ważniejszych przyczyn istnienia różnic ekonomicznych między Polską a Hiszpanią były trzy zdarzenia w przeszłości, dzięki którym hiszpańska gospodarka zaczęła się ożywiać prawie 30 lat wcześniej niż gospodarka Polski.

Między 1959 r. i 1960 r. ratyfikowano w Hiszpanii traktaty przyłączające ją do IMF (Międzynarodowego Funduszu Walutowego) oraz do OECD (Organizacji ds. Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), co otworzyło Hiszpanii dostęp do zaciągania pożyczek zagranicznych. Zdarzenia te towarzyszyły implementowaniu tzw. Planu Stabilizacyjnego, wskutek czego Hiszpania prawie natychmiastowo stała się atrakcyjnym celem strategicznym dla inwestorów zagranicznych.

Nagły napływ kapitału oraz wzrost stopnia wykorzystania walorów turystycznych spowodowały szybkie wprowadzenie pesety do międzynarodowego systemu monetarnego. Kraj zaczął się gospodarczo ożywiać. Lata 1959–1960 rozpoczęły dla Hiszpanii powolny okres oddalania się od reszty państw o gospodarkach centralnie planowanych, w tym od Polski. Hiszpania przestała kierować się zasadami autarkicznymi. Podczas gdy w 1958 r. do Hiszpanii napłynęło 12 milionów USD inwestycji zagranicznych, w 1960 było ich już 86 milionów USD¹⁾. W latach 60. zaobserwowano też pierwsze wpływy inwestycji typu *outward*²⁾. Błędem byłoby jednak sądzić, że te trzy, niezwykle ważne dla historii gospodarczej Hiszpanii zdarzenia, obróciły ją nagle z kraju powszechnej biedy w kraj bogaty i rozwinięty.

Hiszpania długo jeszcze, mierząc np. poziomem dochodów, była poza Europą, a sami inwestorzy nie byli (może poza spektakularnym wyjątkiem Chupa – Chups), ani znani, ani też najwięksi na świecie. W latach 60. BIZ typu *outward* wynosiły zaledwie 0,1%³⁾ przepływów światowych. Tym niemniej istniały. Dzięki nim Hiszpanie mieli już za sobą pierwsze próby internacjonalizacji działalności gospodarczej. Podczas gdy w Polsce wciąż mało kto znał, a co dopiero zabiegał o inwestycje typu *outward*, Hiszpania torowała sobie drogę do większych możliwości rozwoju w przyszłości. Okres ten, być może nawet w niezamierzony sposób, nie w pełni świadomie przygotowywał Hiszpanię do akcesji do Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (EWG).

Właściwie dopiero rok 1986 może być kojarzony z zapoczątkowaniem szybszego tempa napływu kapitału zagranicznego do Hiszpanii. Wraz z integracją, ze wzrostem napływu BIZ typu *inward*, a więc ze wzmożeniem konkurencji, firmy rozpoczęły agresywną ekspansję za granicę. Naturalnie proces ten odzwierciedlał się w poprawie ogólnej sytuacji gospodarczej państwa. I tak, podczas gdy Polska wciąż pozostawała zamknięta, do Hiszpanii rocznie do 1995 r., napływało średnio ok. 8,2 mld. USD BIZ⁴⁾. Tempo napływu kapitału w formie BIZ stopniowo rosło do 2001 r., kiedy to odnotowano znaczący, gwałtowny spadek inwestycji.

Na koniec roku 1985 wartość BIZ wyniosła 8,9 mld USD, natomiast na koniec 2001 r. 162 mld USD. W Polsce 2001 rok zamknięto sumą 53 mld USD⁵⁾.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w Hiszpanii

Zofia Patora-Wysocka

W. Chislett analizując dane dotyczące napływu BIZ do roku 1997 wskazywał wtedy, że inwestycje lokowane w produkcji osiągnęły już, w niecałe 10 lat po akcesji, stan dojrzałości i podkreślił, że nie należy się już spodziewać w przyszłości nagłych, nieoczekiwanych i znacznych wpływów, bądź wpływów kapitału z sektorów wytwórczych. Zdaniem W. Chisletta, nie dotyczyło to jednak sektora usług, który wciąż chłonił coraz więcej BIZ⁶.

W raporcie wydawanym przez UNCTAD, który dotyczy stanu BIZ na świecie, proporcji i kierunku zmian w przepływach kapitału, czytamy o tzw. indeksie wpływu BIZ (Inward FDI Index). Wskaźnik obliczono dla 100 państw, analizując okresy 1988–1990 oraz 1998–2000. Opisuje on, w jakim stopniu dane państwo przyciąga BIZ oraz pozwala na zestawienie poszczególnych krajów. Konstruując indeks, oparto się na trzech agregatach globalnych: PKB, poziomach zatrudnienia oraz eksportu. Większa wartość indeksu mówi, że można tu spodziewać się większego udziału BIZ w przepływach globalnych⁷.

Na przestrzeni badanego okresu sytuacja Hiszpanii zmieniła się diametralnie. Wartość danych z lat 1988–1990 pozwoliła zakwalifikować kraj na 10. miejscu. Według aktualnej analizy, Hiszpania jest na pozycji 32. Wyniki badań mogą sygnalizować osiągnięcie przez gospodarkę Hiszpanii stanu dojrzałości dotyczącego ruchów kapitału (tj. wpływów BIZ)⁸.

Między rokiem 1997 a 2001 Hiszpania zaabsorbowała 2% światowych BIZ.

W Hiszpanii inwestycje typu *greenfield* stanowią niewielki udział lokowanego kapitału. Większość BIZ przyjmuje formę przejęć i akwizycji. Podobnie zresztą problem od niedawna przedstawia się w Polsce.

Z badania opinii ekspertów przeprowadzonych przez autorkę na Uniwersytecie Alcala de Henares w Hiszpanii wynika, że wiele firm, często z sektora MSP, zareagowało likwidacją na przystąpienie do Wspólnoty. Przedsiębiorcy, w obawie przed wzmożoną konkurencją ze strony przedsiębiorstw zagranicznych, woleli spieniężyć majątek niż ryzykować jego utratę. Właściciele firm rodzinnych są często silnie z nimi emocjonalnie związani⁹. Może to świadczyć o tym, że przedsiębiorcy musieli odczuwać wtedy dużą groźbę ze strony podmiotów zagranicznych, skoro uciekali się do podejmowania ostatecznych działań. Ciekawa i nie-

pokojąca w tym kontekście może wydawać się niedaleka przyszłość polskich MSP. Nie sprzyjają im bowiem ani prawo, ani też przepisy podatkowe. Funkcjonują w trudnych warunkach, zmiennym otoczeniu rynkowym i legislacyjnym, w nieprzyjaznym środowisku infrastrukturalnym, czemu towarzyszą korupcja i biurokracja. Przedsiębiorstwom w Polsce trudno jest się rozwijać. A przecież nawet, ażeby odprzedać firmę, co robi się zazwyczaj (oprócz celów spekulacyjnych) w ostateczności, potrzebny jest jej pewien potencjał rozwojowy.

Tymczasem Hiszpania jest w czołówce krajów UE pod względem liczby filii firm zagranicznych.

Według szacunków Economist Intelligence Unit¹⁰ Hiszpania będzie przyciągać stopniowo coraz więcej bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dzięki czemu na przestrzeni lat 2002–2006 otwierałaby drugą dziesiątkę największych odbiorców BIZ na świecie.

Hiszpania jest atrakcyjnym celem dla inwestorów strategicznych. Decydują o tym: wielkość rynku, wysoki poziom konsumpcji, możliwości dalszego rozwoju, umiejętność wykorzystania potencjału eksportowego, szybko powiększająca się baza infrastrukturalna, a także możliwości dofinansowania inwestycji ze środków unijnych oraz fakt, że pewne rejony Hiszpanii są regularnie odwiedzane przez miliony turystów.

Największymi inwestorami w Hiszpanii są kraje UE, z których w 2001 r. pochodziło ok. 70% inwestycji bezpośrednich (choć znakomita część inwestycji pochodzi też z USA).

Wracając do problemu inwestycji typu *outward*, należy uściślić, że *boom* tego typu inwestycji zagranicznych w Hiszpanii to są lata 90., a dokładniej ich druga połowa, kiedy Telefonica odrzucając ze swej nazwy końcówkę „de Espana”¹¹, manifestuje rzućnie wyzwania globalizacji¹². O ile wtedy opisane przez W. Chisletta zdarzenie urosło do rangi symbolu, dzisiaj zarzuca się Hiszpanom, że budując strategię umiędzynarodowienia przedsiębiorstw za bardzo oparli się na rynkach Ameryki Łacińskiej, nie dywersyfikując inwestycji o inne państwa.

Ameryka Łacińska jest naturalnym rynkiem dla inwestorów z Półwyspu Iberyjskiego. Decydują o tym względy kulturowe, tj. podobny język, religia, wynikające ze splotu zdarzeń historycznych oraz względy ekonomiczne, czyli pewne uzupełnianie się chłonących



kapitał gospodarek rozwijających się z wysoko rozwiniętą gospodarką Hiszpanii, dla której potrzebą jest inwestowanie za granicą.

Błędem byłoby więc sądzić, że nasilenie tempa wzrostu inwestycji lokowanych przez Hiszpanię za granicą w drugiej połowie lat 90., a więc prawie 10 lat po akcesji do Unii Europejskiej, było przede wszystkim wynikiem czasu, jaki musiał upłynąć, zanim firmy hiszpańskie dojrzeją na tyle, by stać się inwestorami zagranicznymi. Nagły wzrost inwestycji typu *outward* należy wyjaśnić raczej faktem, że Hiszpanie wykorzystali moment wprowadzenia w krajach Ameryki Łacińskiej programów naprawczych. Podobieństwa językowe i kulturowe ułatwiły im tylko przezwyciężenie problemu poznania rynków oraz ich ekspansję. Można powiedzieć, że nastąpiła tu jednak tylko pozornie szczęśliwa zbieżność zdarzeń. Wysokie ryzyko, jakim cechują się niedojrzałe gospodarki państw rozwijających się, dało bowiem o sobie znać firmom z Hiszpanii już w 10 lat po pierwszych próbach penetracji rynku. Wtedy to też pojawiły się głosy krytykujące hiszpańską krótkowzroczność związaną z brakiem dywersyfikacji inwestycyjnej o inne państwa.

Warto zatem zastanowić się, jak silnie zachęcające musiały być czynniki determinujące decyzje inwestycyjne Hiszpanów, aby, niemal masowo, decydowali się oni na ekspansję na rynki o bardzo wysokim poziomie ryzyka. Należy przy tym zaznaczyć zasadność użycia określenia „masowo”. Ekspansji podejmowały się bowiem nie tylko duże firmy, ale też liczne, energicznie działające, średnie przedsiębiorstwa.

Według badań przeprowadzonych przez Inter-American Development Bank¹³⁾ na grupie 107 firm hiszpańskich prowadzących działalność w Ameryce Łacińskiej, najważniejszymi determinantami podejmowania decyzji inwestycyjnych były: wielkość rynków, ich chłonność oraz duży, z pewnością większy, niż europejski, potencjał wzrostu gospodarczego.

Inwestorów przyciągały chyba również ceny, za które można było nabyć duże, prywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe. Oczywiście decyzje strategiczne Hiszpanów miały miejsce w czasie, kiedy liberali-

zacja przeplatała się z wciąż żywym protekcjonizmem państwowym, co też sprzyjało pozytywnemu nastawieniu inwestorów. Zapewne istotnym czynnikiem jest tu też względnie młoda populacja Ameryki Łacińskiej oraz fakt przynależności państw latynoamerykańskich i Hiszpanii do wspólnych organizacji międzynarodowych¹⁴⁾.

Hiszpania jest drugim, po Stanach Zjednoczonych, państwem, które ulokowało najwięcej BIZ w Ameryce Łacińskiej na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia. Między rokiem 1992 i 2001 Hiszpania ulokowała tam 80,4 mld USD, podczas gdy Stany Zjednoczone, których PKB piętnastokrotnie przewyższa dochód Hiszpanii, zainwestowały w Ameryce Łacińskiej 97,7 mld USD.

Lata 1997–2000 zapisały się nawet jako okres największej, spośród krajów OECD, aktywności inwestycyjnej Hiszpanii na świecie¹⁵⁾. Rok 1997 otwierał okres szczególnie intensywnego wzrostu inwestycji typu *outward*. W 1997 r. wartość odpływów kapitałowych po raz pierwszy przewyższyła wartość wpływów w formie BIZ.

Głównymi odbiorcami inwestycji były: Argentyna, Brazylia, Chile, Meksyk, które zaabsorbowały ok. 85% kapitału ulokowanego przez Hiszpanię w Ameryce Łacińskiej.

Największymi inwestorami Hiszpanii są przedsiębiorstwa z sektorów energetycznego, telekomunikacyjnego oraz bankowego, co naturalnie miało związek z restrukturyzacją własnościową przedsiębiorstw państwowych w Ameryce Łacińskiej. Najważniejszą inwestycją był zakup przez hiszpańskiego producenta gazu i oleju napędowego argentyńskiego odpowiednika sektorowego YPF. Wartość inwestycji wynoszącej 14,9 mld USD kreowała 20% kapitałów ulokowanych w Ameryce Łacińskiej między rokiem 1992 i 2001. Jak dotąd, była to trzecia, pod względem wartości kapitału, inwestycja dokonana w Ameryce Łacińskiej¹⁶⁾.

Kryzys walutowy w 2001 r. w Argentynie przerwał intensywny wzrost trendu napływu z Hiszpanii inwestycji typu *outward*, uderzając jednocześnie w kondycję wielu korporacji międzynarodowych.

Tab. Wartość netto bezpośrednich inwestycji zagranicznych typu *outward* pochodzących z Hiszpanii w latach 1999–2001 (mln euro)

| | 1999 | 2000 | 2001 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Unia Europejska | 11,340 | 20,111 | 25,688 |
| Kraje spoza UE | 1,600 | 925 | 1,227 |
| Kraje OECD (wyłączając Europę) | 197 | 6,473 | 2,225 |
| Kraje rajów podatkowych | 768 | 438 | -12 |
| Europa Centralna i Wschodnia | 107 | 1,265 | 222 |
| Afryka | 213 | 87 | 31 |
| Ameryka Łacińska | 27,629 | 20,490 | 3,395 |
| Azja (wyłączając Japonię) | 254 | 43 | 46 |
| Razem | 42,108 | 49,830 | 32,825 |

Źródło: dane na podstawie W. CHISLETT, *Spanish...*, *op.cit.*

Wzmożenie aktywności dywestycyjnej nie dotyczyło tylko ogniska kryzysu (tj. Argentyny). W Argentynie Hiszpanie skoncentrowali ponad jedną trzecią inwestycji ulokowanych w krajach latynoamerykańskich. Firmy zaczęły nagle tracić na wartości. Według raportu hiszpańskiej Izby Przemysłowo-Handlowej (Spanish Chamber of Commerce) wartość netto jedenastu głównych oddziałów dużych przedsiębiorstw hiszpańskich w Ameryce Łacińskiej spadła na przestrzeni zaledwie jednego roku, tj. między wrześniem roku 2001 i 2002, aż o 83%¹⁷⁾.

Zachowanie przedsiębiorców hiszpańskich, masowo lokujących kapitały w Ameryce Łacińskiej, można by porównywać do znanego w ekonomii efektu owczego pędu. Choć znaczenie terminu odnosi się *stricto* do popytu konsumenta, w tym przypadku można znaleźć pewną paralelę między pojęciem oraz działaniami inwestorów i wyjaśnić przyczyny lokowania kapitału niezwykle popularnością Ameryki Łacińskiej, której walory nierzadko przysłały znaczenie dużego ryzyka inwestycyjnego.

Dzisiaj, chociaż firmy hiszpańskie na nowo wchodzi na rynki dotknięte niedawno kryzysem, prawdziwym wyzwaniem dla Hiszpanii jest pogłębienie dywersyfikacji inwestycji typu *outward* o inne państwa. Fakt, że hiszpańskie przedsiębiorstwa będą eksploatowały rynki Ameryki Łacińskiej, nie zniechęcając się kryzysem, jest o tyle oczywisty, że firmy z natury rzeczy zawsze będą ciągnąć tam, gdzie widzą możliwości osiągnięcia większych korzyści. A takie są właśnie dla hiszpańskich firm rynki latynoamerykańskie. I chyba nic w tym dziwnego. Ważna natomiast tu jest, co warto powtórzyć, większa dywersyfikacja inwestycji, która by zabezpieczała w pewnym stopniu przedsiębiorstwa lokujące kapitał za granicą (tj. w Ameryce Łacińskiej).

W roku 2001 odpływowi kapitału z Ameryki Łacińskiej towarzyszył wzrost wartości inwestycji lokowanych w innych krajach UE. Chyba zbyt wcześnie wzrost ten przypisywano przesunięciu inwestycji z krajów latynoskich, bowiem tempo wzrostu napływu kapitału z Hiszpanii do innych państw UE było dosyć szybkie już w roku 1999, czy w 2000 (tab.).

Tak więc, ze względu na znaczną, jak dotychczas, aktywność inwestycyjną Hiszpanii w innych krajach Unii Europejskiej, nie należy się chyba obawiać, że hiszpańskie tendencje do koncentracji inwestycji w jednym obszarze dotyczyć będą teraz UE. Zresztą, nawet gdyby tak się stało i dotyczyłoby to np. Portugalii, ryzyko, jakie niesie brak dywersyfikacji, nie byłoby tu tak duże, jak w przypadku krajów Ameryki Łacińskiej, ze względu na wysoki poziom rozwoju krajów zachodnioeuropejskich.

Brak inwestycji lub niewielka ich obecność w krajach przystępujących do UE mogłoby się okazać dla Hiszpanii niewykorzystaną szansą.

Problem braku dostatecznego stopnia dywersyfikacji inwestycyjnej, choć dla Hiszpanii chyba trudny, bo już raz odpowiedzialny za wzrost czynników kryzysogennych w przedsiębiorstwach, nie grozi oczywiście Polsce. Ale z drugiej strony, może właściwiej by-

łoby tu użyć słów: niestety nie grozi Polsce... Bowiem dopóki firmy z Polski nie będą znaczącymi inwestorami zagranicznymi, dopóty też trudniej im będzie bezpośrednio i na dużą skalę korzystać z globalizacji.

Zofia Patora-Wysocka

doktorantka w Społecznej Wyższej Szkole
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

- ¹⁾ Dane na podstawie: W. CHISLETT, *The Internalization of the Spanish Economy*, Real Instituto Elcano, 2003.
- ²⁾ BIZ typu *outward* – inwestycje wypływające z danego kraju, BIZ typu *inward* – inwestycje przyjmowane przez państwo
- ³⁾ *Op.cit.*
- ⁴⁾ Średni napływ kapitału (BIZ) z lat 1985–1995.
- ⁵⁾ Podane wartości dotyczą skumulowanych wartości, dane z: *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*, IKiCHZ, Warszawa 2003.
- ⁶⁾ W. CHISLETT, *Spain*, Banco Central Hispano, Madrid 1999.
- ⁷⁾ Naturalnie, przewidywania nie zawsze korelują się pozytywnie z rzeczywistością. Wtedy też należy spojrzeć na czynniki mogące być źródłem przewagi, np. na system prawny – czy jest on przyjazny dla inwestorów, na poziom ryzyka politycznego, czy udział wydatków rządowych na badania, poziom infrastruktury itp. Interpretacja wartości indeksu może nie zawsze być jednoznaczna i powodować trudności. Dzieje się tak wtedy, gdy wysoka wartość wskaźnika sygnalizuje zachodzenie nie pozytywnych, ale negatywnych procesów w gospodarce np. zmniejszeniu deflatora towarzyszy akurat zwiększenie wpływów kapitału, co wiąże się np. z nierozpoznanem zagrożenia rynkowego przez inwestorów (przyj. autorki). Na podstawie W. CHISLETT, *The Internalization...*, *op.cit.*
- ⁸⁾ Najwyższym poziomem wskaźnika wyróżniają się często kraje szybko rozwijające się (np. Irlandia).
- ⁹⁾ B. PIASECKI, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Łódź 1997.
- ¹⁰⁾ Na podstawie: W. CHISLETT, *The Internalization...*, *op.cit.*
- ¹¹⁾ Na podstawie: W. CHISLETT, *Spanish Direct Investment in Latin America: Challenges and Opportunities*, Real Instituto Elcano 2003.
- ¹²⁾ Na podstawie: W. CHISLETT, *Spanish...*, *op.cit.*
- ¹³⁾ Na podstawie: W. CHISLETT, *Spanish...*, *op.cit.*, s. 35.
- ¹⁴⁾ Według przewidywań ONZ do 2050 r. populacja europejska zmniejszy się z 727 mln do 603 mln, podczas gdy liczba ludności zamieszkujących Amerykę Łacińską zwiększy się z 519 mln do 806 mln. (na podstawie: W. CHISLETT, *Spanish...*, *op.cit.*, s. 23). Hiszpania, jako jedyny spośród krajów Unii Europejskiej posiada stałe, instytucjonalne więzi z Ameryką Łacińską. Jest członkiem Iberoamerykańskiej Wspólnoty Narodów. Mimo że kraje organizowały wspólnie wiele szczytów głów państw i rządów, z których, niestety, prócz wyrazów dobrej woli współpracy, nic poważniejszego, jak dotąd, nie wynikło, w 2002 r. prezydent Brazylii i premier Hiszpanii podzielili się ze światem wspólną wizją stworzenia lobby latynoskiego wzorującego się na Unii Europejskiej. Jako jeden z założycieli EMU (Europejskiego Systemu Walutowego), Hiszpania jest postrzegana jako łączce sfery euro ze sferą latynoamerykańską. Na giełdzie w Madrycie stworzono tzw. Latibex – rynek ułatwiający przepływy z Ameryką Łacińską.
- ¹⁵⁾ OECD, internet.
- ¹⁶⁾ Na podstawie: W. CHISLETT, *Spain...*
- ¹⁷⁾ W. CHISLETT, *Spanish...*, *op.cit.*, s. 43.

Rozwój zrównoważony jako jeden z kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw użyteczności publicznej w Polsce

Piotr Bartkowiak

Uchwalona ustawa o samorządzie terytorialnym z 8 marca 1990 roku, obecnie o samorządzie gminnym (Dz.U. nr 142, poz. 191 z 2001 roku z późniejszymi zmianami – tekst jednolity) postawiła przed jednostkami samorządu gminnego nowe wyzwanie – zarządzanie przedsiębiorstwami użyteczności publicznej. Mimo swej na ten czas istotnej zmiany w myśleniu i funkcjonowaniu gospodarki komunalnej, wiele samorządów nie potrafiło podjąć wyzwania, które miało na celu nowoczesne zarządzanie podmiotami. Do chwili obecnej struktura własności przedsiębiorstw użyteczności publicznej jest nader różna. Przeważają zakłady budżetowe, następnie jednoosobowe spółki gminne (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne) oraz podmioty publiczno-prywatne i w najmniejszej części prywatne. Analizując taki podział ważnym problemem jest zagadnienie efektywności restrukturyzacji, jej istota i celowość w tego typu podmiotach, a także możliwość skojarzenia restrukturyzacji z rozwojem zrównoważonym.

Rola i znaczenie restrukturyzacji własnościowej w efektywności zarządzania przedsiębiorstwami użyteczności publicznej

Z ustawy o samorządzie gminnym wynika, że zadania z zakresu wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz zaliczono z uwagi na zaspokojenie potrzeb wspólnoty do zadań własnych gminy (art. 7, pkt. 1 i 3). Oczywiście pojęcie użyteczności publicznej zgodnie z ustawą z 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej jest podzbiorem zbioru gospodarki komunalnej. Wynika to z celu, jakim jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb ludności w drodze świadczonych usług, które są powszechnie dostępne (art. 1, ust. 2).

Takie ujęcie zagadnienia wskazuje wyraźnie na pierwszoplanową rolę samorządu gminnego w świadczeniu dóbr i usług publicznych. Oczywiście są one finansowane w dużej części z podatków oraz opłat ogólnych i miejscowych. Dlatego gmina odpowiada za efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. W przypadku zaistnienia strat w którymś z obszarów działania, gmina pokrywa wszystkie koszty i ma obowiązek w dalszym ciągu świadczyć

usługi na rzecz mieszkańców. W związku z tym bardzo ważne staje się określenie prawnej formuły działania przedsiębiorstw komunalnych.

Z dostępnych danych wynika, że rok 1999 był dla tego typu przedsiębiorstw rokiem przełomowym, w którym dokonano najwięcej przekształceń organizacyjno-prawnych lub własnościowych. Związane to było z art. 14, ustęp 1 oraz art. 26 ustawy o gospodarce komunalnej, który zakazuje prowadzenia działalności gospodarczej przez gminy w formie przedsiębiorstw komunalnych, w związku z ustawą o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, następnie ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Ograniczenia te mają zarówno charakter podmiotowy, jak i przedmiotowy. Nie oznacza to jednak, że w okresie tym całkowicie zaprzestano działalności gospodarczej w takiej formie. W 2000 roku dopiero ponad połowa gmin spośród 2299 posiadała podmioty gospodarcze, które prowadzą działalność gospodarczą zarówno w formie zakładów budżetowych, jak i spółek prawa handlowego. W tej liczbie badanych samorządów najwięcej o takiej formie organizacyjno-prawnej zarejestrowano w gminach o statusie miejskim (90,1%), następnie miejsko-wiejskim (86,2%), a najmniej w gminach o statusie wiejskim (34,9%)¹⁾. W tych ostatnich procent udziału jest tak niewielki również dlatego, że wielkość i charakter gmin ograniczają funkcjonowanie różnych form działalności wynikających z art. 7, pkt. 1 i 3 ustawy o samorządzie gminnym.

Należy również uwzględnić fakt, że po uchwaleniu przez Sejm RP zasady ograniczającej dotację gmin dla zakładów budżetowych tylko do wysokości 50% ich wydatków, gminy, a ściślej rady gmin, podjęły uchwały o przekształceniu podmiotów typu przedszkola, żłobki, biblioteki, ośrodki kultury i podobnych w jednostki budżetowe posiadające osobowość prawną i mogące przyjmować bez ograniczeń dotacje. W roku 1999 takim działaniem objętych było 545 zakładów budżetowych w 2299 gminach, aby na koniec roku 341 zmieniło formę organizacyjno-prawną prowadzenia działalności gospodarczej. W tym samym okresie 36 zakładów budżetowych przekształcono w jednoosobową spółkę gminy z ograniczoną odpowiedzialnością, a z udziałem gminy – 2 podmioty. Likwidacji uległo 15 zakładów budżetowych, a 2 zostały połączone z innymi podmiotami. W podziale szczegółowym według rodzaju działalności (tabela 1) proces przekształceń przedsiębiorstw komunalnych oraz zakładów budżet-

towych przedstawia się bardziej wyraziście i w związku z tym można zauważyć szczególnie dynamizm tych procesów w trzech działach, tj. gospodarce gminnymi lokalami mieszkalnymi, w komunalnych podmiotach wielobranżowych oraz podmiotach takich, jak biblioteki, szkoły, ośrodki kultury, żłobki i inne.

Okres transformacji gospodarki komunalnej w poszczególnych województwach przebiegał nierównomiernie. Największą dynamikę można zauważyć w województwach zachodnich oraz południowych, w których trwały równolegle zasadnicze zmiany w pozostałej części gospodarki przemysłowej (tabela 2).

Wpływ na to miały lokalne inwestycje kapitału obcego, głównie niemieckiego, francuskiego oraz angielskiego. Sprzyjał on również inwestycjom w gospodarce komunalnej, np. w ciepłownictwie, dostarczaniu wody i odprowadzaniu ścieków oraz w gospodarce odpadami komunalnymi. Proces ten przebiegał jednak wolniej w związku z koniecznością przekształcenia istniejących podmiotów komunalnych w jednoosobowe spółki gminy. Można stwierdzić, że doprowadził on do jakościowej zmiany w zarządzaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Pozwoliło to na wprowadzenie rozwoju zrównoważonego jako czynnika kształtu-

Tab. 1. Procesy przekształceń w gospodarce komunalnej według rodzaju działalności

| Wyszczególnienie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----------------------------------|----|----|---|---|---|----|---|----|----|-----|----|
| Zakłady budżetowe | 9 | 12 | 2 | 2 | - | 3 | - | 36 | 39 | 6 | 4 |
| Jednostki zlikwidowane | - | 3 | - | - | 1 | - | - | 2 | 3 | 6 | - |
| Jednostki budżetowe | - | 1 | - | - | - | 7 | 2 | 2 | 4 | 267 | - |
| Jednoosobowe spółki gminy z o.o. | 5 | 6 | 2 | - | 7 | 2 | - | 1 | 12 | - | 1 |
| Spółki z o.o. z udziałem gminy | - | - | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| Razem | 14 | 22 | 5 | 2 | 8 | 12 | 2 | 41 | 59 | 279 | 5 |

1 – komunikacja miejska, 2 – wodociągi i kanalizacja, 3 – dostawy energii elektrycznej i ciepłej, 4 – gospodarka odpadami stałymi i unieszkodliwianie odpadów komunalnych, 5 – gminne budownictwo mieszkaniowe, 6 – zarządzanie i gospodarka terenami rekreacyjnymi, 7 – utrzymanie ulic i dróg gminnych, 8 – gospodarka bazą lokali mieszkalnych, 9 – komunalne podmioty wielobranżowe, 10 – biblioteki, szkoły, żłobki, ośrodki kultury oraz inne, 11 – pozostałe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego*, Warszawa 2001, www.mst.gov.pl z 15 czerwca 2002 roku.

Tab. 2. Liczba podmiotów gospodarczych w roku 1999 będących własnością lub współwłasnością gmin

| Wyszczególnienie | Zakłady budżetowe | | Przedsiębiorstwa komunalne | | Jednoosobowe spółki gminy | | | | Spółki z udziałem gminy | | | |
|---------------------|-------------------|-------------|----------------------------|-----------|---------------------------|------------|-----------|-----------|-------------------------|------------|------------|------------|
| | 01.01 | 31.12 | 01.01 | 31.12 | z o.o. | | SA | | z o.o. | | SA | |
| | | | | | 01.01 | 31.12 | 01.01 | 31.12 | 01.01 | 31.12 | 01.01 | 31.12 |
| Dolnośląskie | 473 | 422 | 6 | 4 | 61 | 66 | 7 | 7 | 40 | 42 | 33 | 34 |
| Kujawsko-Pomorskie | 204 | 195 | 9 | 9 | 41 | 42 | - | - | 27 | 26 | 12 | 13 |
| Lubelskie | 257 | 171 | 1 | 1 | 45 | 48 | 1 | - | 3 | 4 | - | - |
| Lubuskie | 220 | 210 | 1 | 1 | 21 | 24 | 1 | 1 | 13 | 15 | 6 | 6 |
| Łódzkie | 376 | 341 | 15 | 10 | 36 | 39 | 1 | 1 | 25 | 29 | 24 | 24 |
| Małopolskie | 435 | 403 | 3 | 3 | 54 | 59 | 5 | 5 | 55 | 56 | 42 | 43 |
| Mazowieckie | 363 | 298 | - | - | 57 | 58 | - | - | 20 | 23 | 15 | 16 |
| Opolskie | 160 | 112 | 3 | 3 | 37 | 39 | 2 | 2 | 9 | 9 | 1 | 1 |
| Podkarpackie | 171 | 149 | 5 | 5 | 38 | 41 | 1 | 1 | 11 | 11 | 14 | 14 |
| Podlaskie | 104 | 105 | - | - | 25 | 25 | - | - | 7 | 6 | 4 | 4 |
| Pomorskie | 227 | 209 | 3 | 3 | 45 | 48 | 1 | 1 | 31 | 36 | 18 | 21 |
| Śląskie | 574 | 420 | 12 | 10 | 73 | 80 | 4 | 6 | 128 | 137 | 103 | 103 |
| Świętokrzyskie | 156 | 153 | 1 | 1 | 34 | 35 | - | - | 7 | 7 | 12 | 12 |
| Warmińsko-Mazurskie | 230 | 184 | 3 | 1 | 60 | 62 | - | - | 11 | 14 | 6 | 6 |
| Wielkopolskie | 531 | 502 | 11 | 8 | 84 | 97 | 2 | 3 | 58 | 61 | 26 | 27 |
| Zachodniopomorskie | 214 | 201 | 4 | - | 59 | 64 | 3 | 3 | 19 | 21 | 9 | 10 |
| Razem | 4695 | 4075 | 77 | 59 | 700 | 827 | 28 | 30 | 464 | 497 | 325 | 334 |

Źródło: *Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji mienia komunalnego*, Warszawa 2001, www.mst.gov.pl z 15 czerwca 2002 roku.

jącego nowy wizerunek gospodarki komunalnej w Polsce.

Wpływ rozwoju zrównoważonego na restrukturyzację przedsiębiorstw użyteczności publicznej

Zagadnienie rozwoju zrównoważonego stało się w ostatnich latach istotne i ważne w procesach zmian polskich przedsiębiorstw. Zachodząca symbioza między rozwojem zrównoważonym i zmianami w przedsiębiorstwach użyteczności publicznej prowadzi do równowagi przyrodniczej dzięki integrowaniu działań politycznych, gospodarczych i społecznych. Wpływ tych działań na pozycję i wizerunek przedsiębiorstw użyteczności publicznej pozwala wskazać ich efektywność.

W każdej gospodarce nieodzownym czynnikiem rozwoju jest ochrona środowiska. Planując proces produkcyjny należy zwrócić szczególną uwagę na ograniczenia w degradacji środowiska i wynikające z tego odpowiednie przepisy prawa. Prawo i jego funkcje dla ochrony środowiska obejmują następujące obszary²⁾:

- organizacyjny, w skład którego wchodzi wszystkie podmioty mające jako nadrzędny cel działanie na rzecz ochrony środowiska;
- ochronny, do którego zadań zalicza się określenie zasad i możliwości korzystania z wszystkich zasobów środowiska;
- represyjny, wraz z przeznaczonymi w tym celu narzędziami, jak kary, subwencje i opłaty oraz gwarancje prawne za szkody w środowisku;
- procesowy, mający za zadanie określenie warunków technicznych i norm w zakresie ochrony środowiska.

Z uwagi na tak określone funkcje prawa oraz zachodzące relacje między działaniami politycznymi, gospodarczymi oraz społecznymi, które przyczyniają się do zachowania równowagi przyrodniczej, można mówić o rozwoju zrównoważonym (tabela 3). Nie powinien on jednak stanowić bariery w rozwoju przemysłu regionalnego, szczególnie obejmującego użyteczność publiczną.

Najważniejszą rolę w prawidłowym funkcjonowaniu i stworzeniu sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorstw użyteczności publicznej pełni samorząd terytorialny szczebla podstawowego. W jego też

Tab. 3. Definicje rozwoju zrównoważonego

| Wyszczególnienie |
|--|
| Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 roku – Prawo ochrony środowiska (Dz.U. nr 62, poz. 627 ze zmianami; art. 3, pkt. 50) |
| Rozwój zrównoważony – rozumie się przez to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń. |
| B. Fiedor (2002, s. 265) ³⁾ |
| Trwały i zrównoważony rozwój – w ciągłym i długotrwałym procesie przekształceń strukturalnych urzeczywistniać się będzie rozwój trwały, stabilny, zrównoważony, zdolny do przetrwania, samopodtrzymujący się, czyli rozwój, który zaspokaja potrzeby współczesnej generacji i nie ogranicza przyszłym pokoleniom możliwości zaspokajania ich własnych potrzeb. |
| M. Pietraś (2000, s. 165) ⁴⁾ |
| Rozwój samopodtrzymujący – rozwój, który umożliwia zaspokojenie potrzeb obecnych generacji, bez ograniczania możliwości zaspokajania potrzeb i aspiracji przez przyszłe pokolenia. |
| Nasza wspólna przyszłość ... (1991, s. 67) ⁵⁾ |
| Rozwój zrównoważony – stabilny rozwój oznacza rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania ich potrzeb. |
| S. Nahotko (2002, s. 56) ⁶⁾ |
| Wymóg rozwoju zrównoważonego pozwala na maksymalizację korzyści netto rozwoju gospodarczego, chroniąc jednocześnie i zapewniając odtworzenie się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim okresie. Wyraża go nie tylko produkt narodowy brutto czy też dochód narodowy, ale także zmiany struktur gospodarczych i społecznych. |
| K. Górka, B. Poskrobko, W. Radecki (2001, s. 84) ⁷⁾ |
| Rozwój zrównoważony w aspekcie ekologicznym (ekorozwój) – proces ograniczenia presji na środowisko i poprawa jego stanu poprzez ekologizację procesów gospodarczych i wdrażanie zintegrowanych systemów gospodarczych. |
| Rozwój zrównoważony w aspekcie cywilizacyjnym – proces poszukiwania, sprawdzania i wdrażania nowych form rozwoju gospodarczego, nowych technologii, nowych form energii i komunikacji społecznej, a także nowych form pozagospodarczej aktywności społeczeństwa. |
| B. Poskrobko (1998, s. 22) ⁸⁾ |
| Idea trwałego i zrównoważonego rozwoju określona mianem ekorozwoju. Jest to taki sposób prowadzenia działalności gospodarczej, kształtowania i wykorzystania potencjału środowiska i taka organizacja życia społecznego, które zapewnią dynamiczny rozwój jakościowy nowych procesów produkcyjnych, systemów zarządzania, trwałość użytkowania zasobów przyrodniczych oraz poprawę, a następnie zachowanie wysokiej jakości życia. |
| B. Piontek, F. Piontek, W. Piontek (1997, s. 10–11) ⁹⁾ |
| Zapewnienie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń, co wiąże się z trwałym i integralnym powiązaniem ekologii z poprawą jakości życia i środowiska życia człowieka. |

Źródło: opracowanie własne.

zakresie działania, wynikającym z ustawy o samorządzie gminnym oraz ustaw zależnych, jest między innymi opracowywanie planu zagospodarowania przestrzennego, a także współdziałanie z samorządem powiatowym i wojewódzkim w przeciwdziałaniu bezrobociu oraz ochronie środowiska. Szczególnego znaczenia w Polsce nabiera problem ochrony środowiska naturalnego. Z analizy danych statystycznych wynika, że mimo dość znacznego, często dwu-, a nawet trzykrotnego ograniczenia emisji zanieczyszczeń, Polska nadal zajmuje czołowe miejsca wśród „producentów” szkodliwych dla człowieka, zwierząt i środowiska zanieczyszczeń powietrza.

W związku z tym należy podjąć działania mające na celu nie tylko poprawę stanu obecnego, poprzez zakazy i kary, ale stworzenie systemowego programu łączącego trzy obszary: społeczny, gospodarczy oraz ekologiczny.

Dlatego też rozwój zrównoważony to nie tylko idea produkcji ekologicznej, ale także możliwość podjęcia próby przeciwdziałania negatywnym skutkom bezrobocia. W momencie wspólnego sprzężenia działań powiatowych urzędów pracy, wydziałów ochrony środowiska urzędów gminnych oraz powiatowych, można będzie rozpocząć program inkubowania przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Z analiz statystycznych wynika, że z każdym miesiącem przybywa bezrobotnych zamieszkałych głównie na terenach gmin wiejskich i miejsko-wiejskich. Związane jest to z ograniczeniem zapotrzebowania na produkty rolne oraz hodowlę trzody chlewnej, a także bydła.

Propozycją mogącą poprawić sytuację ludności wiejskiej jest uprawa wierzby energetycznej. Alternatywa ta może szczególnie zainteresować rolników, którzy posiadają ziemię o niskiej klasie, szczególnie piaski. Chętni rolnicy znajdą możliwości dofinansowania upraw w wojewódzkich bądź powiatowo-gminnych Funduszach Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. W pracę tę mogą zostać także włączone powiatowe urzędy pracy, które w swoich działaniach, wynikających z ustaw, mają aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu, przekwalifikowania oraz możliwości udzielania pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej.

Prace organizacyjne wójtów, burmistrzów, a także prezydentów miast dotyczące możliwości rozwoju przedsiębiorstw użyteczności publicznej powinny zmierzać do osiągnięcia zachowania równowagi ekologicznej. Może ona być prowadzona w sposób indywidualny przez gminę, bądź zgodnie z art. 64, ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym, jako związek międzygminny. Przykładem współpracy międzygminnej jest część gmin szwedzkich. Utworzyły one międzygminne przedsiębiorstwa użyteczności publicznej zajmujące się produkcją energii elektrycznej i ciepłej, wykorzystując jako paliwo wierzbę energetyczną, zboża oraz rzepak.

Czynnikami wpływającym na sukces szwedzkich gmin i ich przedsięwzięcia jest ich lokalizacja. Ciepłownia bądź elektrociepłownia znajdują się w pobliżu upraw wierzby lub innych roślin energetycznych. Natomiast w obrębie upraw są zlokalizowane miejskie oczyszczalnie ścieków. Jest to związane z wykorzystywaniem przez system korzeni wierzby związków biogenych (fosforu, azotu) spływających wodami gruntowymi. Właściwości wierzby znane są już od wielu lat, co wynika z jej częstego sadzenia w miej-

scach szczególnie narażonych na degradację powietrza, wody i gleby (np. zakłady przemysłowe, autostrady).

Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym uprawie wierzby na potrzeby energetyczne jest jej szybki wzrost (w lecie około 2–4 cm dziennie), a podczas spalania w procesie technologicznym wydzielają się, w ilościach marginalnych, związki azotu i siarki. Powstający dwutlenek węgla jest w procesie fotosyntezy asymilowany przez rośliny i dlatego jego ilość w atmosferze prawie nie ulega zwiększeniu. Natomiast około 1% spalanej masy wierzby stanowi popiół¹⁰.

Podsumowanie

W okresie ostatnich 13 lat, kiedy to przywrócono istotę i funkcję samorządu terytorialnego, zarówno szczebla gminnego, a od 1999 roku powiatowego i wojewódzkiego, transformowała się forma organizacyjno-prawna oraz organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwami użyteczności publicznej. Efektywność tych zmian jest dość duża, jednak nie tak znacznie, aby można było mówić o sukcesie. Wiele zadań jest jeszcze do uzupełnienia, a często do naprawy. Niewątpliwie nagłym problemem są ochrona środowiska naturalnego oraz możliwości równomiernego rozwoju społecznego i gospodarczego. W tym kierunku powinny dalej restrukturyzować się przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, gdyż wiadomo, że ich działalność ma charakter ciągły. Do osiągnięcia korzyści społecznych i gospodarczych samorząd gminny, który odpowiada ustawowo za działalność gospodarki komunalnej, powinien poszukiwać obszarów wspólnych dla siebie, samorządu powiatowego oraz wojewódzkiego. Może pozwolić to na między innymi ograniczenie dość dużego (ok. 3 mln) bezrobocia. Przykładem tutaj niech będzie szwedzka gospodarka komunalna, w której mówiąc o efektywności, pamięta się o łączności produkcji i działalności z rozwojem zrównoważonym. Więc uczmy się od najlepszych.

dr Piotr Bartkowiak

Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego
Zakład Przedsiębiorczości
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

PRZYPISY

- ¹ *Informacja o stanie przekształceń i prywatyzacji miasta komunalnego*, Warszawa 2001, www.mst.gov.pl z 15 czerwca 2002 roku.
- ² A. BERNACIAK, W.M. GACZEK, *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 171.
- ³ *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, praca zbiorowa pod red. naukową B. FIEDORA, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- ⁴ M. PIETRAŚ, *Bezpieczeństwo ekologiczne w Europie. Studium politologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- ⁵ *Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do spraw środowiska i rozwoju*, PWE, Warszawa 1991.
- ⁶ S. NAHOTKO, *Podstawy ekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2002.
- ⁷ K. GÓRKA, B. POSKROBKO, W. RADECKI, *Ochrona środowiska*, PWE, Warszawa 2001.
- ⁸ B. POSKROBKO, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.
- ⁹ B. PIONTEK, F. PIONTEK, W. PIONTEK, *Ekorozwój i narzędzia jego realizacji*, Ekonomia i Środowisko, Białystok 1997.
- ¹⁰ K. FOROWICZ, *Pieniądze na wierzbie. Człowiek i ekologia*, „Rzeczpospolita” z 31 marca 2003 roku.

Ocena efektów rozwoju międzynarodowych korytarzy transportowych

Małgorzata Łatuszyńska

Opracowywanie planów w zakresie rozwoju międzynarodowych korytarzy transportowych jest związane z koniecznością przeprowadzenia wnikliwej analizy, zwanej również studiami korytarzowymi¹⁾, obejmującej różnorodne kwestie związane nie tylko z polityką transportową, ale również dotyczącej m.in. wzrostu społeczno-gospodarczego oraz ochrony środowiska w obrębie strefy korytarzowej.

W ogólnym ujęciu analiza planów rozwojowych w transporcie przebiega według następującego układu (rys. 1)²⁾: ● zdefiniowanie problemu ● opracowanie wariantów rozwojowych ● przewidywanie konsekwencji dla każdego z wariantów oraz ● ocena wariantów.

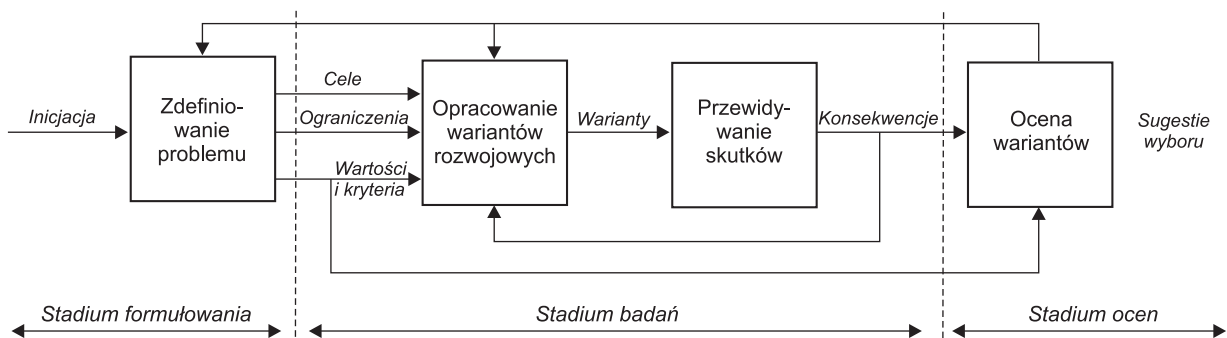
W procedurze analizy planów rozwojowych wyraźnie zaznaczają się trzy stadia: ● stadium formułowania problemu obejmujące wstępne określenie celów, inicjalne ustalenie oczekiwanych skutków oraz ich miar, sprecyzowanie kryteriów wyboru między wariantami oraz zdefiniowanie ograniczeń wyboru ● stadium badań, obejmujące tworzenie i badanie wariantów oraz przewidywanie konsekwencji wywołanych przez proponowane układy działania oraz ● stadium ocen polegające na porównywaniu i szeregowaniu wariantów według ustalonych wcześniej kryteriów wyboru.

Przedstawiona procedura analityczna jest tylko częścią szerszego procesu decyzyjnego, w którym oprócz wymienionych faz wyróżnia się następujące etapy³⁾: ● wybór najlepszego wariantu ● wdrożenie

wybranego wariantu oraz ● ocenę rezultatów wdrożenia. Mimo że porządkowanie i wybór najlepszego wariantu przebiegają w praktyce jednocześnie, tu przedstawiono te czynności jako dwie odrębne fazy. Wynika to z faktu, że etapy te są realizowane z reguły przez różne podmioty. O ile szeregowanie wariantów jest zadaniem analityka, to dokonanie optymalnego wyboru należy do decydenta, który kieruje się nie tylko wynikami oceny *ex ante*, ale również opiniami społecznymi oraz kontekstem politycznym⁴⁾.

Przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu jest ocena *ex ante* planów dotyczących rozwoju międzynarodowych korytarzy transportowych. Podstawowym zadaniem stadium ocen jest ułatwienie decydentowi wyboru najlepszej strategii poprzez uporządkowanie wyselekcjonowanych wariantów, według jednego lub kilku dobranych wskaźników. W tym celu dokonuje się pomiaru poszczególnych opcji w kontekście zdefiniowanych wcześniej celów analizy wyrażonych za pomocą specjalnego zestawu kryteriów zależnych od zastosowanej metody oceny (rys. 2).

W literaturze wymienia się wiele metod, które mogą być użyte do oceny wariantów inwestycji w infrastrukturę transportu⁵⁾. Z reguły proponuje się różne metody (lub modyfikacje metod podstawowych) stosownie do aspektu oceny (ekonomiczny, społeczno-ekonomiczny czy wpływ na środowisko), typu ocenianego przedsięwzięcia (program/plan, projekt⁶⁾) oraz strony, dla której dokonuje się oceny (np. inwestor, promotor krajowy, międzynarodowy). W związku



Rys. 1. Cykl analizy planów rozwojowych w transporcie

Źródło: opracowano na podstawie W. FINDEISEN, E.S. QUADE, *Metodologia analizy systemowej*, [w:] W. FINDEISEN (red.), *Analiza systemowa – podstawy i metodologia*, PWN, Warszawa 1985, s. 94.

z tym w stadium ocen często korzysta się właściwie nie z jednej metody oceny, ale ze struktury ocenowej (*evaluation framework*) składającej się zazwyczaj z kilku technik używanych w sposób sekwencyjny lub równoległy. Możliwe jest również zaniechanie konwencjonalnej oceny wariantów. W takich przypadkach poprzestaje się na zestawieniu w formie tabeli porównawczej wyników uzyskanych w poprzedniej fazie procedury analitycznej. W tabeli zamieszcza się oszacowane za pomocą odpowiednich modeli wartości wszystkich rozważanych efektów dla poszczególnych wariantów i scenariuszy. W podjęciu decyzji mogą pomóc wówczas metody jakościowe.

Wybór formalnych metod oceny (lub ich układu) jest jednym z najtrudniejszych w analizie przedsięwzięć transportowych. Powinien on nastąpić w początkowej fazie procedury analitycznej, gdyż w sposób zasadniczy wpływa na sposób przeprowadzenia pozostałych etapów. Jak wspomniano, do chwili obecnej opracowano wiele metod, które mogą być wykorzystane do oceny zarówno projektów, jak i programów czy planów w zakresie infrastruktury transportu. Dużym problemem jest wybór najlepszej w danym, konkretnym przypadku, gdyż wymaga zarówno dobrego zrozumienia badanej sytuacji, jak i szerokiej wiedzy na temat metod i ich procedur.

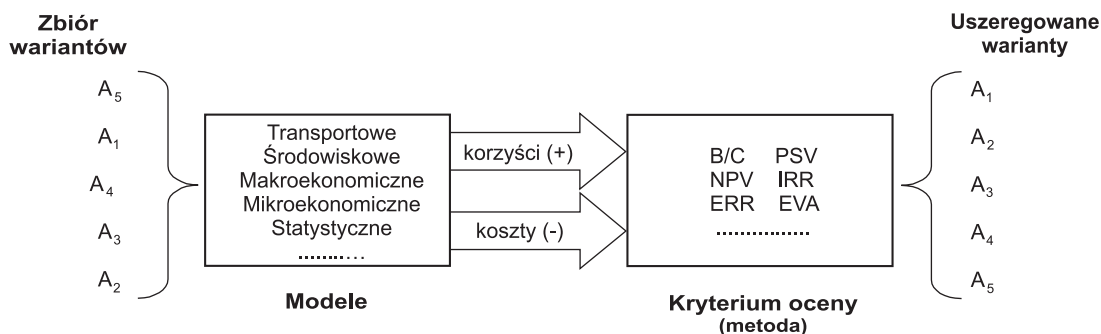
Postępujący proces integracji europejskiej zmienił w sposób zasadniczy podejście do zagadnień związanych z oceną przedsięwzięć transportowych⁷⁾. Dążenie do harmonizacji transportu na skalę ogólnoeuropejską nadało nowy, strategiczny wymiar tym problemom. Stało się ważne zachowanie zgodności polityki, programów i planów transportowych na trzech różnych szczeblach: paneuropejskim, narodowym i regionalnym. W związku z tym istnieje potrzeba standaryzacji procedur analizy przedsięwzięć inwestycyjnych o międzynarodowym zasięgu. Następuje ponadto odwrót od klasycznego podejścia do planowania transportu, opartego tylko na kryterium efektywności ekonomicznej, w stronę podejść uwzględniających również kryteria zrównoważoności i spójności.

Na fali standaryzacji podejść ocenowych opracowano do chwili obecnej kilkanaście poradników odnoszących się głównie do skali krajowej (w niektórych przypadkach – międzynarodowej)⁸⁾. Można tu wspomnieć choćby wytyczne SEM 2000⁹⁾, MEANS¹⁰⁾, Ban-

ku Światowego¹¹⁾, Europejskiego Banku Inwestycyjnego¹²⁾ czy angielską *Zieloną Księgę*¹³⁾. Wytyczne te, choć ogólne, często są podstawą do ocen dokonywanych w sektorze transportowym – do tej pory jednak nie wypracowano jeszcze uniwersalnej metody oceny inwestycji w zakresie międzynarodowej infrastruktury transportu. W różnych krajach europejskich stosuje się rozmaite podejścia, które są niejednolite i tym samym wyniki ocen nie są porównywalne. Większość metod ocenowych używanych w sektorze transportowym na szczeblu krajowym opiera się na standardach typu analiza kosztów-korzyści (CBA) oraz analiza wielokryterialna (MCA).

W ramach projektu EUNET¹⁴⁾ dokonano analizy podejść stosowanych do oceny przedsięwzięć infrastrukturalnych przez kraje należące do Unii Europejskiej. We wnioskach stwierdzono między innymi, że w większości badanych krajów: ● oceny dokonuje się w ujęciu międzygałęziowym ● brak jest jednoznacznych wytycznych odnośnie do zakresu oceny ● efekty ekologiczne zazwyczaj są brane pod uwagę, natomiast efekty redystrybucyjne dość rzadko (z wyjątkiem dostępności) ● powszechnie brakuje przejrzystych, standardowych procedur oceny oraz zharmonizowanych kryteriów w zakresie priorytetów, etapowania i prognozowania ● władze regionalne są odpowiedzialne tylko za planowanie na własnym terenie i nie są zobligowane do stosowania metod, które są używane na wyższym szczeblu. To samo można powiedzieć o zależnościach pomiędzy szczeblem krajowym a ogólnoeuropejskim¹⁵⁾.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat zrealizowano w Europie kilkanaście projektów badawczych¹⁶⁾, których celem było opracowanie standardów dotyczących oceny przedsięwzięć transportowych, głównie w zakresie wielkich inwestycji infrastrukturalnych. Z przeglądu tych projektów i podejść proponowanych przez międzynarodowe instytucje wynika, że najczęściej rekomendowanymi metodami oceny są¹⁷⁾: analiza finansowa (*Financial Analysis – FA*)¹⁸⁾, analiza kosztów-efektywności (*Cost-Effectiveness Analysis – CEA*)¹⁹⁾, analiza kosztów-korzyści, analiza wielokryterialna, analiza wpływu na środowisko (*Environmental Impacts Analysis – EIA*), strategiczna analiza wpływu na środowisko (*Strategic Environmental Analysis – SEA*)²⁰⁾. Wymienia się również metody jakościowe. W wielu



Rys. 2. Istota stadium ocen

Źródło: opracowano na podstawie A. POLITANO, *Cost-Effectiveness Considerations in Corridor Planning & Project Programming*, Federal Highway Administration, Washington 1983, s. 2.

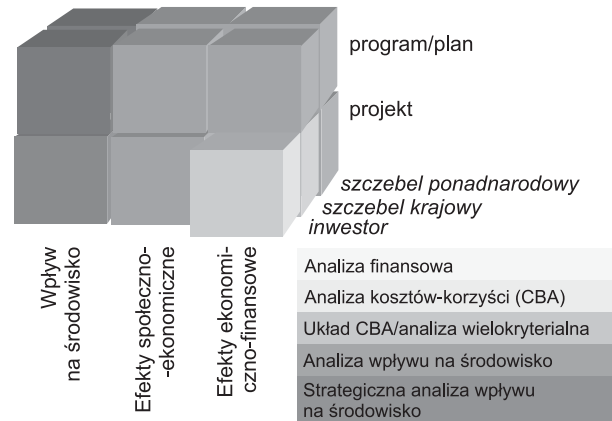
opracowaniach dowodzi się, że ocena wielkich przedsięwzięć infrastrukturalnych, takich jak między innymi rozwój międzynarodowych korytarzy transportowych – w której istotne są głównie niepieniężne, długofalowe efekty – nie może być przeprowadzona z zastosowaniem tylko jednej metody. Najbardziej efektywne są podejścia łączące kilka technik w jeden schemat ocenowy, przy czym rekomenduje się układ CBA/MCA jako najbardziej efektywny²¹⁾. Żadne z zaproponowanych w różnych projektach badawczych podejść nie zostało jednak, jak do tej pory, uznane za standardowe.

Rys. 3 prezentuje próbę usystematyzowania najpowszechniej stosowanych metod (lub ich układów) do oceny przedsięwzięć inwestycyjnych w zakresie infrastruktury transportowej. W proponowanej systematyce dokonano rozróżnienia pomiędzy aspektem oceny (ekonomiczny, społeczno-ekonomiczny czy wpływ na środowisko), typem ocenianego przedsięwzięcia (program/plan, projekt) oraz szczeblem, dla którego dokonuje się oceny (np. inwestor, szczebel krajowy, szczebel międzynarodowy). Oczywiście przedstawiona propozycja nie ma charakteru absolutnego – granice podziałów są bowiem w dużej mierze rozmyte.

Ocena projektu polega głównie na oszacowaniu społeczno-ekonomicznej wartości poszczególnych wariantów. Celem jest tu określenie najlepszej opcji w kategoriach efektywności kosztowej. W skali mikro przestaje się najczęściej na analizie finansowej projektu. W skali makro może to być klasyczna analiza kosztów-korzyści lub jej rozszerzona o aspekty społeczne odmiana, tzw. społeczna analiza kosztów i korzyści, choć właściwie w ostatnich latach rekomenduje się łączne stosowanie analizy kosztów-korzyści i analizy wielokryterialnej. Do oceny wpływu realizacji projektu infrastrukturalnego na środowisko naturalne postuluje się zastosowanie innego podejścia (analiza wpływu na środowisko), aczkolwiek aspekty ekologiczne można również włączyć do analizy kosztów-korzyści czy analizy wielokryterialnej.

Ocena programu/planu jest pojęciem szerszym i jej celem jest głównie dostarczenie decydomentom strategicznych informacji²²⁾. Większą rolę odgrywają tu aspekty społeczno-ekonomiczne oraz ekologiczne oceny aniżeli czysto ekonomiczno-finansowe, stąd zaleca się użycie głównie społecznej analizy kosztów-korzyści lub układu CBA/MCA oraz strategicznej analizy wpływu na środowisko. Postuluje się również użycie metod jakościowych na szerszą skalę aniżeli przy ocenie projektów – szczególnie na szczeblu ponadnarodowym.

Ocena przedsięwzięć inwestycyjnych przeprowadzana na szczeblu ponadnarodowym jest szczególnie skomplikowana, gdyż musi uwzględniać nie tylko różne gałęzie transportu i różne aspekty oceny, ale również interesy wielu zainteresowanych stron (różne kraje, różne grupy nacisku, wymiar polityczny). Problem dodatkowo komplikuje szeroki zasięg geograficzny przedsięwzięcia oraz wieloszczeblowość decyzji. Istotnym problemem są tu wartości przyjmowane do oceny. Wiadomo, że ocena opiera się przede wszystkim na cenach rynkowych i preferencjach użytkownika transportu. Preferencje użytkownika nigdy nie są takie same we wszystkich krajach i powinno być to



Rys. 3. Powszechnie stosowane metody oceny programów/planów i projektów infrastrukturalnych

Źródło: opracowanie własne.

wzięte pod uwagę w ocenie. Trzeba również pamiętać, że nawet jeśli konkretne przedsięwzięcie fizycznie nie obejmuje kilku krajów, a jest związane z infrastrukturą paneuropejską, to i tak ma zasięg ponadnarodowy. Inne ważne kwestie to różne stopy dyskontowe w różnych krajach i wreszcie często niewłaściwe rozumienie wyników oceny przez decydenta. Nasuwa się zatem pytanie zasadnicze: czy jest w ogóle możliwe stworzenie uniwersalnej metody oceny przedsięwzięć transportowych o zasięgu międzynarodowym, która byłaby optymalna z punktu widzenia wszystkich uczestników systemu transportowego? A potem następne pytanie – jeśli nawet jest możliwe opracowanie takiej metody, czy jest to potrzebne? Wydaje się, że jest to zarówno możliwe, jak i potrzebne, gdyż ułatwi zrozumienie skomplikowanych wewnątrz- i zewnątrzsystemowych zależności ocenowych i w związku z tym komunikację między wszystkimi zainteresowanymi stronami, a następnie osiągnięcie porozumienia.

dr Małgorzata Łatuszyńska

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

¹⁾ S.A. SMITH, *Guidebook for Transportation Corridor Studies: A Process for Effective Decision-Making*, Transportation Research Board, National Academy Press, Washington 1999, s. 3; United Nations: *Seminar on Transport Corridor* – Cracow 16–20 June 1986, doc TRANS/SEM.4/2, Genewa 1986; tłum. na jęz. polski: *Sprawozdanie z seminarium nt. korytarzy transportowych* – Kraków 16–20.07.1986, OBET, „Informacja Ekonomiczna”, zeszyt nr 94, Warszawa 1987, s. 13.

²⁾ Por.: M.L. MANHEIM, *Fundamentals of Transportation System Analysis. Volume 1: Basic Concepts*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, and London 1984, s. 39–40; P. RIETVELD, F. BRUINSMA, *Is Transport Infrastructure Effective?*, Springer, Berlin 1998, s. 4; S.A. SMITH, *Guidebook for Transportation Corridor Studies...*, op.cit., s. 3; P. MACKIE, J. NELLTHORP, *Transport Appraisal in a Policy Context*, referat na seminarium TRANS-TALK: *Improving Evaluation Practices in Transport: Towards a Better Integration of Technical and Po-*

- litical Perspectives*, Bruksela 30 maja–1 czerwca 2001, s. 3–5.
- ³⁾ Liczba wymienianych w literaturze etapów (faz) procesu decyzyjnego waha się najczęściej od czterech do sześciu. Wynika to tylko z różnego grupowania czynności składających się na proces w fazy. Układ logiczny zawsze jednak pozostaje ten sam.
- ⁴⁾ Por. P. MACKIE, J. NELLTHORP, *Transport Appraisal in a Policy Context*, *op.cit.*, s. 2.
- ⁵⁾ Zestawienia takich metod, a w niektórych przypadkach bardziej szczegółowe informacje o niektórych z nich, znajdują się w wielu publikacjach, przykładowo: T. KAMINSKA, *Makroekonomiczna ocena efektywności inwestycji infrastrukturalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 114–120; A. POLITANO A., *Cost-Effectiveness Considerations ...*, *op.cit.*; R. CERVERO, D. ASHAUER, *Economic Impact Analysis of Transit Investments. Guidebook for Practitioners*, National Academy Press, Washington 1998; D.J. FORKENBROCK, S. BENSHOFF, G.E. WEISBROD, *Assesing the Social and Economic Effects of Transportation Projects*, NCHRP Web Document 31, 2001.
- ⁶⁾ Rozwój międzynarodowego korytarza transportowego powinien być traktowany w kategoriach programu lub planu składającego się z powiązanych ze sobą projektów realizowanych przez państwa objęte terytorium korytarzowym, koordynowanych na poziomie ponadnarodowym [L. GIORGI, A. TANDON (red.): *CODE-TEN Final Report. The DECODE Method: Theory and Application*, ICCR, Vienna 2000, s. 17].
- ⁷⁾ Por. D. BANISTER, J. BERECHMAN (red.): *Transport in a Unified Europe*, North-Holland, Amsterdam 1993; L. GIORGI, R.J. POHORYLES (red.): *TENASSESS: Policy Assessment of Ten and Common Transport Policy. Final Report*, The Interdisciplinary Centre for Comparative Research in the Social Sciences (ICCR), Vienna 1999, s. 31–60.
- ⁸⁾ L. GIORGI, A. TANDON, *The Theory and Practice of Evaluation. Working Paper 407*, The Interdisciplinary Centre for Comparative Research in the Social Sciences, Vienna 2000, s. 10.
- ⁹⁾ Program SEM 2000 (*Sound and Efficient Management*) był ufundowany przez Komisję Europejską (DG XIX) pod koniec lat 90. XX wieku w celu opracowania struktury ocenowej dla programów wspólnotowych. W wytycznych SEM 2000 wymienia się głównie takie metody, jak: analiza kosztów-korzyści, analiza kosztów-efektywności oraz analiza wielokryterialna (European Commission, *Good Practice Evaluation Guidelines Handbook*, EC, Brussels 1997).
- ¹⁰⁾ MEANS (*Means for Evaluating Actions of a Structural Nature*) był ufundowany przez Komisję Europejską (DG XVI) w celu udoskonalenia jakości i użyteczności procedur ocenowych. W wyniku tego przedsięwzięcia wydano w 1999 roku sześciotomowy poradnik (European Commission, *MEANS Collection – Evaluating Socio-economic Programmes*, EC, Brussels 1999). Chociaż wytyczne MEANS dotyczą głównie projektów i programów społeczno-ekonomicznych podejmowanych na szczeblu wspólnotowym, faktycznie zawierają odniesienia do szerokiego zakresu problemów, w tym również transportowych.
- ¹¹⁾ Bank Światowy opiera się na metodzie oceny, która jest znacznie szersza od tradycyjnej analizy kosztów-korzyści. Więcej szczegółów na ten temat, w odniesieniu do sektora transportowego, między innymi na stronie internetowej BŚ <http://www.worldbank.org>.
- ¹²⁾ Europejski Bank Inwestycyjny (*European Investment Bank – EIB*) wykorzystuje ograniczoną analizę kosztów-korzyści w celu zweryfikowania wyników oceny przeprowadzonej przez promotora inwestycji. Informacje na temat zasad oceny projektów inwestycyjnych w EIB znajdują się między innymi na stronie internetowej banku <http://www.eib.org>.
- ¹³⁾ *Zielona Księga* odnosi się do problemów związanych z oceną polityki, programów/planów oraz projektów w różnych sektorach gospodarki. Podstawowymi metodami proponowanymi przez *Zieloną Księgę* są analiza kosztów-korzyści oraz kosztów-efektywności, przy czym podkreśla się konieczność włączenia do analizy pośrednich i długofalowych efektów analizowanych przedsięwzięć (UK HM Treasury: *The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government*, HM Stationery Office, London 1997).
- ¹⁴⁾ ME&P, *The EUNET/SASI Final Report. Socio-Economic and Spatial Impacts of Transport*, Marcial Echenique & Partners Ltd, Cambridge 2001.
- ¹⁵⁾ Zob. tamże, s. 23–26 oraz L. GIORGI, A. TANDON, *The Theory and Practice of Evaluation*, *op.cit.*, s. 19–20. Analiza polskich przypadków dowodzi, że do oceny przedsięwzięć infrastrukturalnych o znaczeniu międzynarodowym stosuje się metodę opartą na podejściu zalecanym przez Bank Światowy (L. CZERNIK, J. TOKARSKI J., *Cele i ramy planowania*, raport projektu TRANSLOGIS – Wzmocnienie Regionalnych Struktur Przestrzennych poprzez Inteligentne Systemy Transportu Intermodalnego, Politechnika Szczecińska i Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2001).
- ¹⁶⁾ Głównie III, IV i V Program Ramowy. Można tu wymienić choćby projekty: EURET, APAS, EUNET, CODE-TEN, TENASSESS, SAMI, ASTRA, TRANS-TALK i inne. Informacje o tych projektach znajdują się na stronie internetowej: <http://www.cordis.lu/transport/>.
- ¹⁷⁾ Por. *TRANS-TALK: Improving Evaluation Practices in Transport. A Consultation Document*, The Interdisciplinary Centre For Comparative Research in the Social Sciences, Vienna 2000, s. 36; GRANT-MULLER S.M., MACKIE P.J., NELLTHORP J., PEARMAN A.D., *Economic Appraisal of European Transport Projects – The State of the Art Revisited*, „Transport Reviews” 21(2)/2001, s. 237–261.
- ¹⁸⁾ Opisana między innymi w: UK DTLR: *Multi-Criteria Analysis: A Manual*, *op.cit.*, rozdział 3.
- ¹⁹⁾ O istocie analizy kosztów-efektywności obszernie w następujących publikacjach: UK DTLR: *Multi-Criteria Analysis: A Manual*, *op.cit.*, rozdział 3; A. POLITANO, *Cost-Effectiveness Considerations ...*, *op.cit.*
- ²⁰⁾ SEA jest stosowana w ocenie planów lub programów rozwojowych, a EIA w ocenie konkretnych projektów (M. TURRÓ, *Evaluation of Transport Projects in the European Investment Bank*, Paper presented at TRANS-TALK Project and Policy Evaluation Methodologies In Transport, Brussels, 6 listopada 2000). Problematyka związana z tymi podejściami jest opisana między innymi w publikacjach: European Commission, *Manual on Strategic Environmental Assessment of Transport Infrastructure Plans*, EC DGVII, Brussels 1999; European Commission, *Case Studies on Strategic Environmental Assessment. Final Report: Volumes 1 & 2*, EC, Brussels 1997; European Commission/ISPRA, *A Study to Develop and Implement an Overall Strategy for EIA/SEA Research in the EU*, EC, Brussels 1997.
- ²¹⁾ Przykładowo w projekcie EUNET proponuje się trójmodułowy układ ocenowy integrujący społeczno-ekonomiczną analizę kosztów-korzyści, analizę finansową oraz analizę wielokryterialną (ME&P: *The EUNET/SASI Final Report...*, *op.cit.*). W projekcie CODE-TEN z kolei opracowano metodę strategicznej oceny programów infrastrukturalnych DECODE, która łączy różne techniki ocenowe (CBA, MCA, SEA) z techniką scenariuszy (L. GIORGI, A. TANDON (red.), *Code-Ten Final Report...*, *op.cit.*).
- ²²⁾ Por.: P.H. ROSSI, H.E. FREEMAN, *Evaluation: A Systematic Approach*, SAGE, California 1993.

Megawartości przedsiębiorstwa

Marian Hopej

L.H.K. Secretan w pracy *Reclaiming Higher Ground* (wydanie niemieckie ma tytuł *Soul-Management*) proponuje oryginalny system wartości przedsiębiorstwa, sprzyjający zarówno miłej atmosferze pracy, jak również osiąganiu ponadprzeciętnych wyników. Jest to tzw. rower wartości, który ilustruje rysunek poniżej.

Jeżeli umówimy się, że przedsiębiorstwo jest rowerem, to jego siła napędowa pochodzi z tylnego koła, z którego jednostki i zespoły czerpią energię w działaniu. Wartości przedniego koła określają natomiast kierunek działania zatrudnionych. L.H.K. Secretan podkreśla, że raczej nie jesteśmy, generalnie rzecz biorąc, gorącymi zwolennikami wartości przedniego koła i dlatego konieczna jest zmiana tego, co uznajemy za godne pożądaniami i dążeń.

Wartościami tylnego koła są: umiejętności, życzliwy stosunek do ludzi, oddanie się (poświęcenie).

• Umiejętności

Wszystko, co robi się w życiu prywatnym i zawodowym, musi być robione na najwyższym poziomie. W. Disney ciągle powtarzał swoim współpracownikom, żeby robili to, co robią tak dobrze, aby inni przychodzili ich podpatrywać. „Czy nie powinniśmy tak postępować w każdym obszarze naszego życia. Czy można sobie wyobrazić, że ludzie pracujący dla Disneya wstają rano, przypominają sobie jego wypowiedź i pracują byle jak. Wszyscy mamy to samo zadanie: to, co

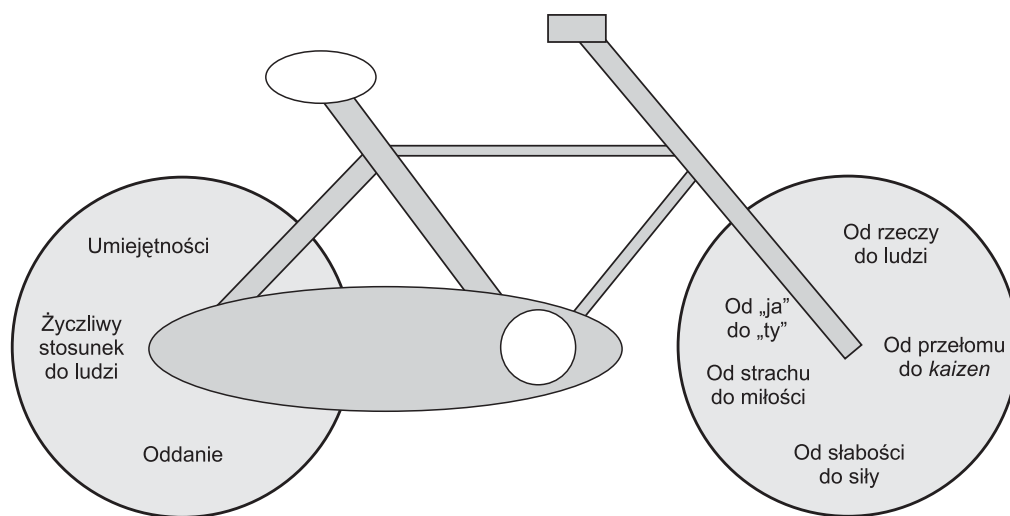
robimy, musimy robić tak dobrze, że inni przyjdą, aby nas przy tym podglądać” [L.H.K. Secretan, 1997, s. 72].

Umiejętności pojawiają się dzięki uczeniu się, m.in. od mistrzów. Jednakże umiejętności nigdy nie są doskonałe, tak jak nie ma doskonałej wiedzy czy doskonałej mądrości. Wiedza i mądrość zawsze są niepełne i dlatego ciągle uczenie się – przez całe życie – jest koniecznością, jeżeli chcemy osiągnąć we wszystkim ponadprzeciętne wyniki [L.H.K. Secretan, 1997],

• Życzliwy stosunek do ludzi

Pracownik musi charakteryzować się cechami ułatwiającymi nawiązywanie kontaktów z innymi. Przywiązuje wówczas dużą wagę do harmonijnych interakcji, nawiązuje serdeczne, oparte na wzajemnej życzliwości stosunki oraz pielęgnuje je, aby nie były powierzchowne, co wiąże się m. in. z mówieniem prawdy oraz dotrzymywaniem obietnic. Taki pracownik we wszystkich dziedzinach życia rozumie się z innymi tak dobrze, że dążą oni do kontaktów z nim.

Jeżeli chcemy być przyjaciółmi kogokolwiek, musimy przede wszystkim „wejść w jego skórę”, zrozumieć go. Można to osiągnąć przez wyobrażenie sobie tego, co on myśli i odczuwa. Naszym celem jest więc ciągle stawianie siebie samych na miejscu innych i takie zachowanie się, dzięki któremu stajemy się ludźmi, których sami chętnie chcielibyśmy mieć za przyjaciół [L.H.K. Secretan, 1997],



Rys. Rower wartości – model dla życia i pracy

Źródło: [L.H.K. Secretan, 1997, s. 71].

● Oddanie się (poświęcenie)

Jest to wychodzenie z respektem naprzeciw potrzebom innych (klientów wewnętrznych i zewnętrznych) i rozwijanie skłonności do zaspokajania tych potrzeb. Oddanie się stawia zaspokajanie potrzeb klientów ponad pogonią za zyskiem. „Wpływa na robienie interesów i relacje, z których wszyscy mogą mieć korzyści i przy których klienci, urzędnicy i dostawcy będą traktowani jak partnerzy, a nie przeciwnicy. Oddanie oznacza, że większą wagę przykładą się do tego, aby robić rzeczy dobre niż robić rzeczy dobrze” [L.H.K. Secretan, 1997, s. 73].

Poświęcanie się nie jest możliwe, podkreślić należy, bez słuchania. Nie można zaspokajać potrzeb ludzi, jeżeli nie poświęcimy czasu na wysłuchanie, jakie są ich potrzeby. Wydaje się, że słuchanie jest tą umiejętnością, którą chyba zdobywa się najtrudniej.

Zaprezentowane wyżej wartości są powszechnie znane i należy je „... po prostu ćwiczyć i urzeczywistniać” [L.H.K. Secretan, 1997, s. 76]. Nie da się tego powiedzieć o wartościach przedniego koła. Wielu z nas ich nie akceptuje i dlatego – zdaniem L.H.K. Secretana – musimy się do nich przekonać i zaakceptować je. Chodzi o następujące zmiany:

- „**od ja do ty**”. Model roweru wartości cechuje przesunięcie punktu ciężkości z „ja” na „ty”. Wychodzi się tu z założenia, że pomagając innym pomagamy sobie, i że decyzyja dobra dla mnie, ale zła dla ciebie jest ostatecznie zła dla nas obu. Faworyzuje się tym samym systemowe (holistyczne) widzenie świata, w którym każdy członek jakiegokolwiek zespołu jest świadomy powiązania „wszystkiego ze wszystkim”, a klient jest czymś więcej niż tylko kartą kredytową,
- „**od rzeczy do ludzi**”. Przedsiębiorstwo nie jest sumą znajdujących się w nim rzeczy. Najważniejszym jego kapitałem są ludzie, czego nie są, niestety, świadomi wszyscy współcześni menedżerowie. Jeżeli rzeczywiście widzieliby w ludziach więcej dobra niż w rzeczach, to uwzględnialiby ich w bilansie. *Goodwill* jako termin finansowy nie wystarcza, jest niewłaściwą miarą najważniejszego dobra każdej firmy,
- „**od przełomu do kaizen**”. Wzrost jest możliwy przez przełom (poszukiwanie *nowej drogi*) albo przez *kaizen* (znalezienie *lepszej drogi*). Model roweru wartości zakłada, że ważne jest szukanie nowej drogi, ale także należy praktykować *kaizen*,
- „**od słabości do siły**”. Zbyt często krytykujemy, osądzamy, a nawet sądymy, przyczyniając się w ten sposób do tego, że krytykowani zazwyczaj tracą szacunek do siebie samych. Zbyt rzadko cieszymy się natomiast z naszych mocnych stron i zwracamy uwagę na nasze sukcesy, by je doskonalić. Dobry tenisista nie rozpatruje w przerwie meczu nieudanego uderzenia, lecz odpręża się, nabiera sił i koncentruje się na następnym gemie,
- „**od strachu do miłości**”. Słownictwo zarządzania jest dziś naszpikowane terminami wojskowymi, a przedsiębiorstwa zachowują się jak gladiatorzy, którzy muszą zniszczyć swoich przeciwników. Natomiast rower wartości zakłada, że ludzie mogą pracować nie walcząc ze sobą, bowiem najlepsze wyniki nie są wymuszane siłą. Jeżeli to, co robimy, robić będziemy

chętnie, jeżeli kochać będziemy ludzi, z którymi pracujemy i jeżeli szanować będziemy powód tego, co robimy, to z pewnością osiągniemy wspaniałe wyniki. Praca jest częścią naszego życia i nie musi być wojną – może być radosną zabawą.

Czy rower wartości jest wyabstrahowaną z rzeczywistości konstrukcją myślową? Jej urzeczywistnienie jest niewątpliwie trudne, ponieważ nie jest np. łatwo pożegnać się z egocentryczną wizją świata, czy też traktować biznes jako radosną zabawę, dzięki której wszyscy się bogacą. Są jednak przedsiębiorstwa, które do pewnego stopnia kierują się zaprezentowanymi wartościami w swojej działalności. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych przez J.C. Collinsa z zespołem i J.I. Porrasa [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003, J.C. Collins, 2003].

Badając praktyki najlepszych firm J.C. Collins i J.I. Porras ustalili, że tzw. wizjonerskie organizacje rozwijają się dzięki poczuciu niespełnienia. Tworzą instrumenty wprowadzające dyskomfort i dlatego unikają samozadowolenia, nieustannie wprowadzając zmiany. Głęboko zakorzenione potrzeby pracowników usprawniania wszystkiego są potężną siłą sprawczą, podobną do tej, która popychała do osiągnięć wielkich artystów i płodnych wynalazców [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003].

W stosunku do zatrudnionych przywódcy wielkich (wizjonerskich) przedsiębiorstw kierują się następującymi zasadami:

- kiedy masz wątpliwości, nie zatrudniaj,
- kiedy wiesz, że musisz kogoś wymienić, działaj,
- stwarzaj podwładnym szanse, a nie stwarzaj przed nimi problemów.

Nie może przeto dziwić, że w tych przedsiębiorstwach nie ludzie są najważniejszym z aktywów, lecz są nim właściwi ludzie, tworzący serdeczną pełną wzajemnego zaufania atmosferę pracy. Relacje między nimi wykraczają daleko poza wzajemny szacunek i zwykle układy między kolegami z pracy [J.C. Collins, 2003].

Pracownicy wizjonerskich przedsiębiorstw dążą do realizacji kilku celów jednocześnie, przy czym zarabianie pieniędzy jest tylko jednym z nich. „Wielkie nie przemijające przedsiębiorstwa nie istnieją jedynie po to, by zapewnić zyski swoim akcjonariuszom. W rzeczywistości, dla naprawdę wielkiego przedsiębiorstwa, zyski i przepływ gotówki są jak krew i woda dla zdrowego przedsiębiorstwa – są absolutnie niezbędne do życia, ale nie są jego celem” [J.C. Collins, 2003, s. 189].

Jakkolwiek maksymalizacja zysku nie jest celem wizjonerskich przedsiębiorstw, osiągają one znakomite wyniki finansowe. Nie byłyby one możliwe bez robienia wszystkiego, aby zadowolić klientów. W wielu wielkich firmach zakłada się, że jeżeli klienci będą zadowoleni, to z pewnością wszyscy na tym skorzystają. Służenie klientom nie jest więc frazesem, lecz jedną z podstawowych wartości.

Przedsiębiorstwa, które przeszły metamorfozę i stały się wielkie, traktują technologię inaczej niż firmy przeciętne. Nie jest ona postrzegana jako istotny czynnik transformacji, bowiem, jak podkreśla J.C. Collins, aż 80% dyrektorów badanych przedsiębiorstw

nie wymieniło technologii wśród pięciu najważniejszych czynników. Nie znaczy to oczywiście, że technologia nie odgrywa żadnej roli w dochodzeniu przedsiębiorstw do wielkości. Z pewnością jest ona ważna, jednak to nie komputery, systemy telekomunikacyjne, roboty czy internet rozpoczęły proces przemian „od dobrego do wielkiego” – to nie technologia tworzy poczucie niespełnienia, to nie technologia pozwala zrozumieć, że zarabianie pieniędzy jest tylko jednym z wymiarów biznesu, to nie technologia zmienia właściwości ludzi na właściwych itd. Chociaż wielkie przedsiębiorstwa są niejednokrotnie pionierami we wprowadzaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych, to zdecydowanie ważniejsze dla nich jest nie „co”, lecz „kto”.

Co zatem łączy rower wartości i wielkie (wizjonerskie) przedsiębiorstwa? Nietrudno zauważyć, że przedsiębiorstwa te nie tylko znają, ale także urzeczywistniają wartości tylnego koła. Co więcej, są one ciągle niejako ćwiczone, aby możliwe było osiągnięcie znakomitych rezultatów w długim przedziale czasu. Mniej widoczne są natomiast docelowe wartości przedniego koła. Z tego, co piszą J.C. Collins i J.I. Porras wynika, że w wielkich firmach pozytywnie jest oceniane pierwszeństwo ludzi przed rzeczami oraz przesunięcie punktu ciężkości z „ja” na „ty” w tym sensie, że potrzeby klientów mają priorytet.

I jeszcze jedna ważna sprawa. W świetle rozważań L.H.K. Secretana rower wartości jawi się jako niezmienna konstrukcja, na której przez długi okres opierać się powinna działalność przedsiębiorstwa [L.H.K. Secretan, 1997]. Również wielkie przedsiębiorstwa kierują się zazwyczaj kilkoma ogólnymi zasadami, będącymi podstawą osiągania trwałych, znakomitych wyników. J.C. Collins i J.I. Porras określają je mianem nadrzędnych wartości, które są odporne na zmieniające się trendy i ulotne mody oraz niezależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej. Istotne jest także to, że zbiory nadrzędnych wartości różnych firm różnią się między sobą, chociaż są też elementy wspólne.

Przykład wielkich (wizjonerskich) organizacji wskazuje, że nadrzędne wartości są przedsiębiorstwu niezbędne. Jeżeli ma ono sprostać zmieniającym się wyzwaniom, wartości te muszą być przestrzegane i zachowywane, są bowiem spoiwem łączącym firmę w całość, kiedy się ona rozrasta, dywersyfikuje, czy zaczyna działać globalnie. Można je porównać do Dekalogu, czy prawd zawartych w amerykańskiej Deklaracji Niepodległości. Wydają się być najważniejszym czynnikiem sukcesu firmy [J.C. Collins, J.I. Porras, 2003].

W niniejszym artykule naczelną wartości określone są mianem megawartości – w celu podkreślenia odmiennego nieco ich rozumienia. Przyjmuje się, że pełnią one następujące funkcje:

- na trwale osadzają przedsiębiorstwo w rzeczywistości, wiążą teraźniejszość z przyszłością, dzięki czemu możliwe jest zachowanie tożsamości firmy,
- umożliwiają pracownikom odpowiedź na pytanie, dlaczego jest ważne to, że ich firma istnieje,
- określają pole działania przedsiębiorstwa, a tym samym możliwe kierunki rozwoju.

Ponadto z megawartościami można łączyć to, że:

- Każde przedsiębiorstwo ma swój własny zbiór megawartości. Niektóre z nich mogą mieć jednak uniwersalny charakter, ponieważ trudno sobie wyobrazić, aby wartości tylnego koła nie regulowały działalności różnych firm, chociaż mogą być w nich w różnym stopniu zakorzenione. Docelowe wartości przedniego koła także mogą pojawiać się w megawartościach wielu przedsiębiorstw, np. „najpierw ludzie, potem rzeczy”.

- Mają swoją historię. Są rezultatem procesu gromadzenia doświadczeń z rozwiązywania problemów zarządzania. Mogą być również, do pewnego stopnia, wynikiem działań naczelnego kierownictwa. Innymi słowy, może ono podejmować próby sformułowania, wprowadzania określonych megawartości i indoktrynowania pracowników, aby je w pełni rozumieli i wypełniali.

- Są niezienne. Nie można od nich odstępować w realizacji konkretnych zamierzeń, przedsięwzięć i zadań.

- Nie można ich mylić z kulturą organizacyjną.

W związku z ostatnią z wyżej wymienionych kwestii nasuwa się pytanie, czym różnią się megawartości od kultury organizacyjnej. Odpowiedź na to pytanie opiera się na podziale wartości na ostateczne (autoteliczne) i pośrednie (instrumentalne). Te pierwsze są jakby celami samymi w sobie, zaś drugie stanowią niejako środki służące do realizacji pierwszych. Wynika stąd nadrzędność wartości autotelicznych w stosunku do instrumentalnych [L.J. Krzyżanowski, 1999].

Można przyjąć, że megawartości przedsiębiorstwa są wartościami o charakterze autotelicznym, natomiast wartości, o których pisze np. E.H. Schein (autor często przywoływanego w literaturze przedmiotu modelu kultury organizacyjnej) – instrumentalnymi [E.H. Schein, 1984]. Jeżeli przykładami megawartości mogą być wartości tylnego koła, to jako wartości instrumentalne można przykładowo wymienić: aktywność w działaniu, samokontrolę i odwagę w podejmowaniu ryzyka.

Podporządkowanie wartości pośrednich określonym megawartościom przedsiębiorstwa może polegać na tym, że tym samym megawartościom mogą towarzyszyć w różnych okresach różne wartości pośrednie i związane z nimi normy postępowania. Oznacza to, że kultura organizacyjna może ulegać zmianom przy niezmiennych megawartościach. Megawartości zawsze jednak wyciskają swoje piętno na każdym stanie kultury.

dr hab. inż. Marian Hopej, prof. nadzw.

Politechnika Wrocławska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie

BIBLIOGRAFIA

- [1] COLLINS J.C., *Od wielkiego do dobrego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, SPM Project 2003.
- [2] COLLINS J.C., PORRAS J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project 2003.
- [3] KRZYŻANOWSKI L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [4] SECRETAN L.H.K., *Soul-Management*, Lichtenberg, München 1997.

Nadprodukcja

Jacek Mazurkiewicz, Agnieszka Kowal

Wprowadzenie

Głównym celem zakładu produkcyjnego jest osiągnięcie zysku. Jest on różnicą pomiędzy przychodem a kosztami. Drogami do osiągnięcia są: zwiększenie przychodów i zmniejszenie kosztów. Każda z tych dróg jest realizowana na ogół przez odrębne służby. Wyjątek stanowi droga poprawy jakości mogąca działać równocześnie na wzrost przychodu i zmniejszenie kosztów produkcji. Polityka w tym zakresie musi jednak być bardzo elastyczna, by nie podnosząc kosztów, a nawet je obniżając poprawiać jakość wyrobu. Stałe struktury na ogół nie spełniają tych wymagań, co widoczne stało się w nowszych systemach zarządzania jakością typu np. *six sigma**). Podstawą działania są w tym systemie tzw. projekty. Każdy z nich posiada własną na ogół zmienną od problemu do problemu strukturę. Powszechnie jednak w zakładach spotyka się stałe struktury utrwalone przez system zarządzania jakością, np. ISO 9000, w których działania mają bardziej uwarunkowania historyczne niż bieżące, co zdecydowanie źle wpływa na wielkość kosztów, jak i efektywność zarządzania.

Przejawy tych działań są widoczne przy analizie porównawczej procesów: produkcji wyrobów oraz związanej z nią produkcją a właściwie wypełnianiem różnego typu formularzy. Ich wzajemne udziały określone na podstawie czasochłonności każdego z tych procesów zaprezentowano poniżej.

Celem pracy jest ocena czasochłonności obu ciągów produkcyjnych, wykonana na przykładzie losowo wybranego, typowego zamówienia. Ocena dotyczy tylko 5 formularzy bezpośrednio związanych z produkcją i kontrolą wyrobu: *kartą obiegową, zgłoszeniem do odbioru, zleceniem dla laboratorium centralnego, certyfikatem i protokołem odbioru.*

Badania

Produkcja

Wyrobem były pręty walcowane i prostowane. Operacje produkcyjne obejmowały nagrzanie wsadu do ok. 1200°C, walcowanie, studzenie i prostowanie na zimno. Sumaryczny czas tych operacji nie przekracza 1 doby.

Badania produktu

Oceniano: powierzchnię, prostoliniowość prętów, wykonano: badania defektoskopowe, statyczną próbę rozciągania – 2 próbki oraz próbę udarowości – 6 próbek. Czas przygotowania próbek, jak i wykonanie badań należy oszacować na nie więcej niż 2 dni.

Przepływ dokumentacji

Przepływ dokumentów związanych z kontrolą i badaniami końcowymi przedstawiono schematycznie na rys. 1. Faktyczna liczba dokumentów jest dużo większa niż 5 powyżej przedstawionych i dotyczy rozliczeń, dokumentów magazynowych, zapotrzebowań, potwierdzeń, zapisów w księgach przyjęć, powiadomień, zleceń na wykonanie, faktur itp.

Chronologia przepływu dokumentów

Dla wybranego, typowego zamówienia daty opracowania dokumentów przedstawiają się następująco: potwierdzenie zamówienia (F1) wpłynęło 4 grudnia i w tym też czasie przygotowano kartę obiegową (F2), walcowanie wykonano 15 grudnia, zlecenie do laboratorium centralnego (F3) powstało 22 stycznia, zgłoszenie do odbioru (F4) powstało 22 stycznia, inspekcję do wystawienia certyfikatu (F5) wykonano 29 stycznia, natomiast sam certyfikat posiada datę wystawienia 7 lutego, protokół odbioru (F6) sporządzono 30 stycznia. Czas opracowania kompletu badanych dokumentów wynosił 65 dni

Technika opracowywania i przesyłania dokumentów

Na przedstawionym schemacie dokumenty były przekazywane 30 razy, łącznie z powrotem dokumentów chwilowo wypożyczonych w celu tworzenia lub wypełnienia innego dokumentu.

Powszechną praktyką jest, że dokument z jednostki do jednostki przesyłany jest z dnia na dzień, stąd ponadmiesięczny okres tworzenia dokumentacji staje się oczywisty.

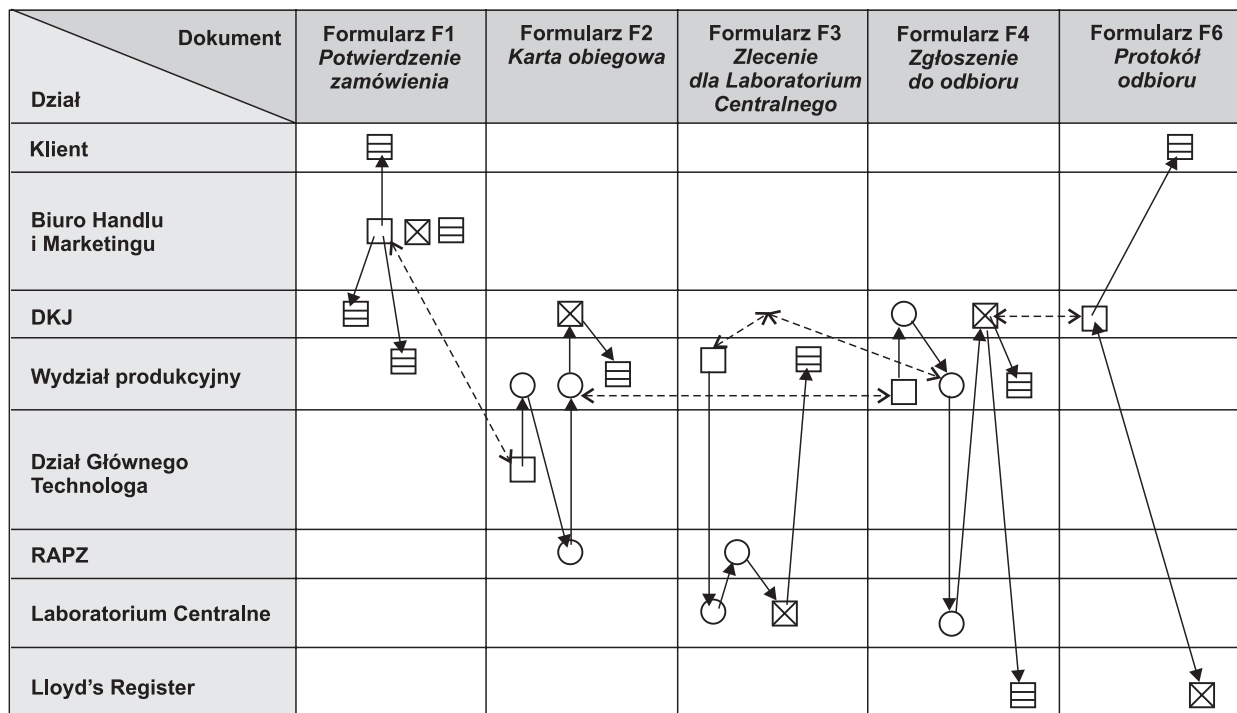
Takie relacje wydają się zaskakujące, są jednak rzeczywiste.

Można oczywiście postawić pytanie, czy zatem nie czas na zmiany tego schematu tworzenia dokumentów.

Powielanie dokumentacji

Powyższe dane prezentują olbrzymią czasochłonność tworzenia dokumentacji opartej na wypełnianiu przygotowanych w tym celu formularzy od F2 do F6. Analizę formularzy, ich przebieg i wybrane elementy budowy przedstawiono poniżej.

Podstawowym dokumentem do podjęcia produkcji jest *potwierdzenie zamówienia* (F1), na podstawie tego jest tworzona *karta obiegowa* (F2), w której 59% danych jest przepisanych z F1. Następnym formularzem jest *zlecenie do laboratorium centralnego* (F3),



Legenda:

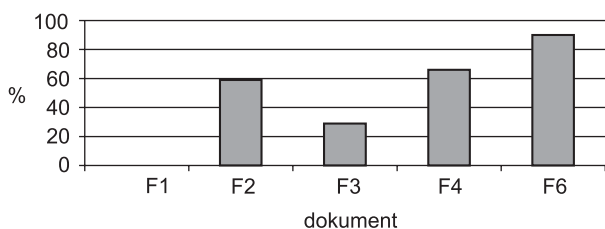
- rozpoczęcie wypełniania dokumentu
- ⊗ zakończenie wypełniania dokumentu
- przekazanie dokumentu
- etapy wypełniania dokumentów
- kierunek przepływu dokumentów
- ↔ sytuacja, kiedy dokument jest podpisany przez inną jednostkę organizacyjną, nie opuszczając miejsca, w którym obecnie się znajduje
- ↔ sytuacja, kiedy przy wypełnianiu jednego dokumentu potrzebny jest inny dokument

Rys. 1. Schemat przepływu dokumentów

które w 29% jest przepisaniem danych z F1 i F2. Kolejny formularz – F4 (zgłoszenie odbioru) jest przepisaniem w 66% danych z poprzednich formularzy. Protokół odbioru (F6) jest w 90% przepisaniem dotychczasowych formularzy. Certyfikat jako dokument zewnętrzny nie jest w tym przypadku analizowany, ale oprócz daty i podpisu wszystkie dane pochodzą z dotychczas wytworzonych dokumentów.

W trakcie omawianego administracyjnego procesu występuje znacznie większa liczba dokumentów, co jeszcze bardziej potęguje prezentowane powyżej zjawiska.

Zastrzeżenia w tym przypadku budzi znaczna liczba wielokrotnie przepisywanych informacji, a w efekcie wzrost obciążenia czasowego, informacyjnego, a także znacznie większa możliwość popełnienia błędów, co zresztą w badanym dokumencie wystąpiło. Występowanie redundancji, czyli skrótowo przeinformo-



Rys. 2. Procent powtarzanych informacji w badanych formularzach

wania w tak znacznym stopniu świadczy o odpowiednio małej znajomości zasad konstrukcji dokumentów.

Podsumowanie

Produkcja wyrobu łącznie z badaniami zajmuje około 3-4 dni, produkcja dokumentacji związanej z wyrobem zajmuje około 60 dni. Relacja zatem jest jak 1/15–1/20. W przeliczeniu na procenty, czas przeznaczony na robocizną i badania stanowi jedynie od 5 do 7% czasu przeznaczanego na dokumentowanie względnie prostego wyrobu. Te wielkości wydają się być nieprawdopodobne, są jednak rzeczywiste. Proporcje te przenoszą się na koszty robocizny związanej z produkcją wyrobu. Oczywiście dochodzą jeszcze inne straty, np. związane z zamrożeniem kapitału czy zwiększonym zatrudnieniem.

Uważamy, że rozwiązania tego dylematu należy szukać poprzez: przyspieszenie obiegu dokumentów, np. stworzenie sieci komputerowej, oraz przez reorganizację obecnej struktury administracyjnej, która zwiększy efektywność działania. Jak sądzimy, inwestycje te, dobrze przeprowadzone, powinny się zwrócić w bardzo krótkim czasie.

prof. Jacek Mazurkiewicz, Agnieszka Kowal
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

*) W. FORREST, H. BREYFOGLE, *Implementing Six Sigma*, Wiley 1999.

Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej

Mirostław Hamrol, Bartłomiej Czajka, Maciej Piechocki

Wprowadzenie

W ostatnich latach na całym świecie wydatnie zwiększa się liczba odnotowywanych upadłości przedsiębiorstw. Ofiarami są nie tylko małe firmy, często od początku swego istnienia walczące o przetrwanie, ale również gospodarze giganty. Nieumiejętność przewidzenia bankructw powoduje niejednokrotnie nadmierne i niepotrzebne straty nie tylko dla bezpośrednich inwestorów, ale również dla całego otoczenia makro- i mikroekonomicznego. Straty te są szacowane już na miliardy dolarów rocznie.

Prognoza przyszłej kondycji przedsiębiorstwa (a tym samym ich ewentualnych bankructw) nie jest sprawą łatwą. Naturalną pomoc stanowić może co prawda klasyczna analiza wskaźnikowa, lecz zazwyczaj nie prowadzi ona do jednoznacznych wniosków. Często są bowiem sytuacje sprzecznego kształtowania się wartości różnych relacji finansowych. I nie wiadomo wówczas, czy decydować powinna na przykład wysoka rentowność, czy też niska płynność lub bardzo wysoki poziom zadłużenia.

Rozwiązaniem powyższego problemu może być zastosowanie wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej (*Multiple Discriminant Analysis*), której najważniejsze modele były prezentowane w „Przeglądzie Organizacji” 4/2004.

Analiza dyskryminacyjna jest coraz bardziej popularną metodą, która umożliwia syntetyczną ocenę kondycji finansowej jednostek opartą na dostępnych sprawozdaniach finansowych. Pozwala ona nie tylko na jednoczesne i spójne wykorzystanie co najmniej kilku informacji finansowych, lecz również uwzględnia większą zdolność predykcyjną niektórych wskaźników.

Istota metody polega na zastosowaniu liniowej funkcji dyskryminacyjnej (modelu dyskryminacyjnego), czyli średniej ważonej wybranych wskaźników finansowych. Obliczona wartość funkcji umożliwia następnie sumaryczną ocenę kondycji podmiotu poprzez zakwalifikowanie go do jednej z dwóch grup – firm dobrze funkcjonujących lub zagrożonych upadłością. Takie sprowadzenie analizy do jednej tylko wartości liczbowej wyklucza zatem istnienie sprzeczności i niejasności interpretacyjnych.

Wbrew pozorom efektywne wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w praktyce polskiej nie jest jednak proste. Po pierwsze, ze względu na zróżnicowane warunki makroekonomiczne i prawne oraz specyfikę narodowych tradycji i systemów rachunkowości niewskazane jest stosowanie modeli powstałych poza gra-

nicami kraju. Modele te dostosowane są do innych realiów i otrzymane wyniki mogłyby łatwo wprowadzać użytkowników w błąd. Po drugie, upływ czasu powoduje, że nawet rodzime modele ulegają „prze-terminowaniu” i mogą wymagać pewnych korekt. Ich obecna skuteczność może znacznie odbiegać od pierwotnej.

Wobec powyższych ograniczeń widoczna jest potrzeba tworzenia aktualnych modeli przewidywania upadłości polskich przedsiębiorstw. Niniejsza praca stanowi efekt ponadrocznych badań i przedstawia skonstruowany przez autorów model (nazwany **modelem poznańskim**).

Proces budowy modelu składał się z trzech etapów, kolejno opisanych w dalszej części artykułu. W pierwszym z nich ustalono ramy czasowe badań, określono źródła danych finansowych, a także utworzono ostateczną próbę przedsiębiorstw, na podstawie której dokonano obliczeń. Następnie (etap II) wybrano 31 wskaźników finansowych, które mogły stanowić potencjalne zmienne konstruowanego modelu dyskryminacyjnego i dokonano ich gruntownej analizy matematyczno-statystycznej. W jej wyniku odrzucono wskaźniki słabo rozróżniające jednostki dobre od złych i wskaźniki zbyt silnie ze sobą skorelowane oraz przeprowadzono ostateczny dobór wskaźników do modelu. W ostatnim etapie wyznaczono liczbą postać funkcji dyskryminacyjnej i zbadano procentową trafność stawianych prognoz.

Zakres badań

Konstrukcja funkcji dyskryminacyjnej w oczywisty sposób wymaga zebrania sprawozdań finansowych zarówno przedsiębiorstw dobrze funkcjonujących, jak i zagrożonych rychłą upadłością. Aby zapewnić jednakową liczebność obu grup, każdej z firm upadłych¹⁾ przyporządkowana została jednostka kontynuująca działalność. Jako podstawowe kryteria doboru zastosowano zbliżoną wielkość aktywów oraz porównywalność czasową pochodzenia danych.

Wykorzystane sprawozdania finansowe obejmowały lata 1999–2002 i pochodziły z Monitora Polskiego B, w którym, na mocy artykułu 70, ust. 1–2 ustawy o zmianie ustawy o rachunkowości²⁾, publikuje się bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych za rok obrotowy. Sprawozdania, wraz z opinią biegłego rewidenta oraz podpisem uchwały bądź postanowienia organu zatwierdzającego o ich zatwierdzeniu i podziale zysku lub pokryciu straty, składane są do ogłoszenia przez kierownika jednostki (w ciągu

15 dni od dnia ich zatwierdzenia), o ile w poprzednim roku obrotowym spełnione zostały co najmniej dwa z następujących warunków:

- średnioroczne zatrudnienie na poziomie 50 osób lub więcej,
- suma aktywów ponad 2,5 miliona euro (w przeliczeniu na złote polskie),
- przychody netto co najmniej 5 milionów euro (w przeliczeniu na złote polskie)³⁾.

Warto w tym miejscu również zauważyć, że ze względów praktycznych prace badawcze ograniczone zostały do spółek prawa handlowego; wyjątek stanowią banki i zakłady ubezpieczeniowe, a także podmioty nie ukierunkowane na generowanie nadwyżek pieniężnych. Wprowadzenie powyższych ograniczeń wpłynęło pozytywnie na jednorodność analizowanych informacji, szczególnie pod względem stosowanych metod prowadzenia rachunkowości, i znacznie usprawniło przeprowadzenie obliczeń⁴⁾.

Ostatecznie na potrzeby budowy modelu dyskryminacyjnego wykorzystano sprawozdania finansowe 100 polskich przedsiębiorstw (50 par). Ze względów formalnych (przepisy ustawy o ochronie danych osobowych) niemożliwe jest opublikowanie ich szczegółowego wykazu, natomiast na wykresie zobrazowany został uogólniony rozkład wielkości aktywów w zebranej próbie.

Jak wynika z przedstawionego wykresu w badaniach dominowały firmy o aktywach poniżej 10 milionów złotych, jednakże średnia wielkość aktywów w obu grupach nieznacznie przekroczyła 29 milionów (29,24 dla bankrutów i 29,22 dla „niebankrutów”).

Dobór wskaźników do modelu

Po określeniu zbioru przedsiębiorstw stanowiących próbę badawczą dokonano doboru zmiennych do modelu. Procedura składała się tutaj z czterech etapów – wstępnej selekcji wskaźników, eliminacji wskaźników słabo rozróżniających spółki upadłe od funkcjonujących, eliminacji wskaźników silnie skorelowanych oraz ostatecznego doboru wskaźników.

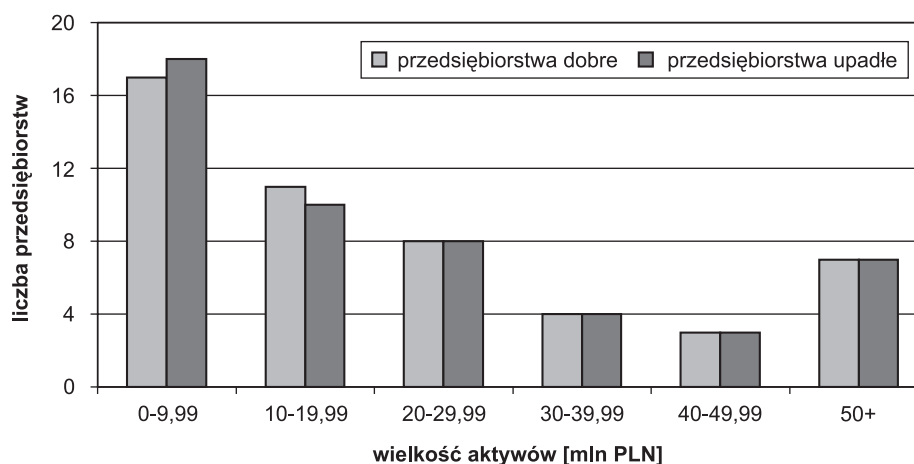
Początkowa selekcja wskaźników finansowych oparta została na trzech głównych przesłankach. Po pierwsze, wybrano wskaźniki istotne z merytorycznego punktu widzenia, gdyż reprezentowały one wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (płynność, rentowność, zadłużenie, strukturę aktywów i pasywów, wykorzystanie zasobów). Po drugie, wskaźniki te były często wykorzystywane w przypadku prowadzenia analiz dyskryminacyjnych w przeszłości. Wreszcie po trzecie, istniała możliwość obliczenia wartości wszystkich wskaźników dla całej zebranej próby.

Formuły obliczeniowe wykorzystanych w dalszych badaniach wskaźników zaprezentowano w tabeli 1. W podanym zestawie widoczny jest jedynie brak wskaźnika rentowności netto kapitału własnego (ROE). Został on spowodowany specyficzną konstrukcją polskiego prawa, które dopuszcza możliwość wystąpienia ujemnej wielkości kapitału własnego, a tym samym znacznie utrudnia interpretację omawianego wskaźnika. Jego dodatnia wielkość może bowiem wynikać zarówno z dodatniego wyniku finansowego osiągniętego dzięki dodatniemu kapitałowi własnemu, jak i ze straty finansowej przy ujemnym poziomie tego kapitału.

Biorąc pod uwagę sposób, w jaki wartości poszczególnych wskaźników wpływają na prawdopodobieństwo upadłości przedsiębiorstw, dokonano ich podziału na stymulanty i destymulanty. Do pierwszej podgrupy zaliczono relacje finansowe, których wyższy poziom teoretycznie oznacza mniejsze szanse bankructwa, natomiast do drugiej te, których większa wartość wiąże się ze zwiększonym prawdopodobieństwem trudności finansowych. W konsekwencji założono, że wagi wskaźników-stymulant będą miały w budowanym modelu znak dodatni, a destymulant ujemny.

Krótką analizą wskaźników z tablicy 1, przeprowadzona z uwzględnieniem wprowadzonego powyżej podziału, doprowadziła do następujących wniosków:

- wskaźniki W_1 do W_5 przedstawiają sytuację majątkową, finansową oraz majątkowo-kapitałową przedsiębiorstwa, przy czym wskaźniki W_1 oraz W_2 są destymulantami, natomiast pozostałe trzy to stymulanty;
- wskaźniki W_6 do W_{14} opisują rentowność i wszystkie zaliczane są do stymulant;
- wskaźniki W_{15} do W_{19} obrazują różny poziom płynności finansowej i podobnie jak wskaźniki rentowności uznawane są za stymulanty;
- wskaźniki W_{20} do W_{25} charakteryzują efektywność wykorzystania zasobów, przy czym wskaźniki W_{23} , W_{24} i W_{25} są destymulantami, a pozostałe zaliczane są do grupy stymulant;
- wskaźniki W_{26} do W_{28} opisują zadłużenie i zdolność do obsługi długu przez przedsiębiorstwo; stymulantami w tej grupie są wskaźniki W_{27} oraz W_{28} natomiast wskaźnik W_{26} to destymulanta.



Wykres. Rozkład wielkości aktywów w próbie

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Wstępny zestaw wskaźników finansowych

| Lp. | Formuła obliczeniowa | Lp. | Formuła obliczeniowa |
|-----------------|--|-----------------|---|
| W ₁ | Zapasy / Majątek całkowity | W ₁₇ | Majątek obrotowy / ZK |
| W ₂ | Należności / Majątek całkowity | W ₁₈ | Kapitał obrotowy netto / Kapitał całkowity |
| W ₃ | Kapitał stały / Majątek trwały | W ₁₉ | (WF netto + Amortyzacja) / Kapitał obcy |
| W ₄ | Kapitał własny / Majątek trwały | W ₂₀ | PzS / Majątek całkowity |
| W ₅ | Kapitał stały / Majątek całkowity | W ₂₁ | PzS / Majątek trwały |
| W ₆ | WF ^a netto / PzS ^b | W ₂₂ | PzS / Kapitał własny |
| W ₇ | WF netto / Majątek całkowity | W ₂₃ | Zapasy × 365 / KDO |
| W ₈ | WF netto / Majątek trwały | W ₂₄ | Należności × 365 / PzS |
| W ₉ | WF netto / Majątek obrotowy | W ₂₅ | ZK × 365 / PzS |
| W ₁₀ | WF netto / Amortyzacja | W ₂₆ | Kapitał obcy / Majątek całkowity |
| W ₁₁ | WF brutto / PzS | W ₂₇ | Kapitał własny / Kapitał obcy |
| W ₁₂ | WF brutto / Majątek całkowity | W ₂₈ | (WF brutto + Odsetki) / Odsetki |
| W ₁₃ | WF ze sprzedaży / PzS | W ₂₉ | WF brutto / ZK |
| W ₁₄ | WF operacyjny / Majątek całkowity | W ₃₀ | (Przychody finansowe – Koszty finansowe) / Kapitał obcy |
| W ₁₅ | Środki pieniężne / ZK ^c | W ₃₁ | (Majątek obrotowy – Zapasy – ZK) / (KDO – Amortyzacja) |
| W ₁₆ | (Majątek obrotowy – Zapasy) / ZK | | |

^a – skrót WF oznacza wynik finansowy

^b – skrót PzS oznacza przychody netto ze sprzedaży

^c – skrót ZK oznacza zobowiązania krótkoterminowe

^d – skrót KDO oznacza koszty działalności operacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie trzy wskaźniki (W₂₉ do W₃₁) trudno jednoznacznie przyporządkować do jednej z części analizy finansowej. Duża wartość informacyjna oraz wysoka częstotliwość wykorzystania we wcześniejszych badaniach spowodowały jednak włączenie ich do zestawu badawczego. Wszystkie są stymulantami.

W naturalny sposób, wstępnie wybrane wskaźniki różniły się pod względem zdolności do rozgraniczania przedsiębiorstw dobrych od złych, co uzasadniało potrzebę eliminacji najmniej wartościowych z nich. Jako miarę omawianej zdolności wykorzystano współczynnik R, zdefiniowany jako stosunek średnich wartości danego wskaźnika w obu grupach przedsiębiorstw, przy czym w liczniku znajdowała się średnia o większej wartości bezwzględnej. Wartość R bliska jedności świadczyła o małym zróżnicowaniu grup pod względem badanej cechy, a więc o małej przydatności wskaźnika w analizie dyskryminacyjnej. Wartości dalekie od jedności (a w szczególności wartości ujemne) stanowiły z kolei o dużej użyteczności wskaźnika.

W tabeli 2 pokazano najmniej przydatne wskaźniki (o $R \in (1,0;1,5)$), które wyeliminowano z dalszych analiz.

Na tym etapie analizy usunięto również wskaźnik W₂₈. Jego wartości kształtowały się w obu populacjach w sposób losowy i nie dawały żadnej informacji o kondycji przedsiębiorstw, zaś wysoką wartość współczynnika R ($R = -7087,6$) wskaźnik zawdzięczał pojedyn-

Tab. 2. Wartości współczynnika R dla usuniętych wskaźników

| Wskaźnik | W ₂₁ | W ₂₄ | W ₂₀ | W ₂ | W ₂₂ |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| R | 1,01 | 1,02 | 1,03 | 1,13 | 1,34 |

Źródło: opracowanie własne.

czym, znacznie odbiegającym od pozostałych, obserwacjom.

Następnym etapem doboru zmiennych funkcji dyskryminacyjnej było usunięcie wskaźników o wysokim stopniu wzajemnej korelacji. Eliminacja taka pozwoliła na uniknięcie podwójnego traktowania jednakowej zawartości informacyjnej, reprezentowanej przez dwie różne relacje finansowe. Dodatkowo, przy wysokim poziomie korelacji macierz wariancji-kowariancji mogłaby być źle uwarunkowana, co powodowałoby duże błędy zaokrąglenia przy jej odwracaniu, skutkujące słabą jakością powstałego modelu⁵⁾.

Eliminacja silnie skorelowanych wskaźników odbyła się na podstawie macierzy korelacji, której elementy (zwane współczynnikami korelacji) wyrażają siłę związku pomiędzy danymi dwoma wskaźnikami⁶⁾. Procedura polegała na odszukaniu w macierzy największej wartości bezwzględnej współczynnika korelacji (poza elementami na przekątnej) i usunięciu tego z pary wskaźników, który cechował się:

- mniejszą wartością bezwzględną współczynnika R, w przypadku gdy obie wartości były tych samych znaków;
- dodatnim współczynnikiem R, w przypadku gdy obie wartości były różnych znaków.

Czynność powyższa powtarzana była aż do momentu, w którym w macierzy korelacji nie zostały współczynniki o wartości bezwzględnej większej od przyjętej wartości granicznej $r_{\text{gran}} = 0,85$. W efekcie z dalszych badań wyeliminowano wskaźniki $W_3, W_6, W_{11}, W_{12}, W_{14}, W_{17}, W_{25}, W_{26}, W_{28}$ oraz W_{29} .

W ostatnim etapie procedury doboru spośród pozostałych wskaźników wybrano zmienne konstruowanego modelu dyskryminacyjnego. W tym celu posłużono się trzema różnymi technikami, a mianowicie metodą najmniejszej korelacji, metodą krokową „w przód” oraz metodą krokową „w tył”⁷⁾.

Najlepszy, tzn. charakteryzujący się najwyższą procentową trafnością przewidywań, model osiągnięto dzięki wykorzystaniu drugiej ze wspomnianych metod. W metodzie tej jako punkt wyjścia przyjmuje się model z jedną zmienną, najlepiej odróżniającą przedsiębiorstwa dobre od złych. Następnie pojedynczo dodawane są te zmienne, które najbardziej zwiększają zdolność prognostyczną modelu, a cała procedura trwa tak długo, jak długo możliwe jest uzyskanie istotnej poprawy jakości prognoz⁸⁾.

W wyniku zastosowania powyższej metody w ostatecznym modelu znalazły się cztery wskaźniki. Były to W_7, W_{16}, W_5, W_{13} .

Postać „modelu poznańskiego” oraz jego weryfikacja statystyczno-empiryczna

W momencie, gdy ustalone zostały zmienne modelu, przystąpiono do wyznaczenia jego liczbowej formuły. Zastosowano tutaj wzór macierzowy, zwany statystyką kwalifikacyjną Walda-Andersona, o postaci:

$$FD(x) = (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)^T S^{-1} x - \frac{1}{2} (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)^T S^{-1} (\bar{x}_1 + \bar{x}_2) \quad (1)$$

gdzie: \bar{x}_1, \bar{x}_2 – wektory średnich wartości zmiennych (wskaźników W_7, W_{16}, W_5, W_{13}) w populacji „bankrutów” i „niebankrutów”;

S^{-1} – odwrotność wewnątrzgrupowej macierzy wariancji-kowariancji⁹⁾.

Po przeprowadzeniu wszystkich niezbędnych obliczeń uzyskano następującą liniową postać „modelu poznańskiego”:

$$FD = 3,562 \cdot W_7 + 1,588 \cdot W_{16} + 4,288 \cdot W_5 + 6,719 \cdot W_{13} - 2,368 \quad (2)$$

gdzie: W_7 – Wynik finansowy netto / Majątek całkowity;

W_{16} – (Majątek obrotowy – Zapasy) / Zobowiązania krótkoterminowe;

W_5 – Kapitał stały / Majątek całkowity;

W_{13} – Wynik finansowy ze sprzedaży / Przychody ze sprzedaży.

Ocena dowolnego przedsiębiorstwa za pomocą powyższego modelu sprowadza się do podstawienia wartości czterech wskaźników finansowych i obliczenia wartości funkcji FD. Jeżeli otrzymany wynik jest liczbą

większą od zera, analizowaną jednostkę należy zaliczyć do dobrych. W przeciwnym wypadku jest ona kandydatem do rychłego bankructwa.

W celu zmierzenia jakości statystycznej opracowanego modelu wykorzystano współczynnik lambda Wilksa (λ)¹⁰⁾. Jego wartość, obliczona jako stosunek wyznaczników wewnątrzgrupowej i międzygrupowej macierzy wariancji-kowariancji, wyniosła $\lambda = 0,392$. Biorąc pod uwagę, że w przypadku omawianego współczynnika zero oznacza doskonałą zdolność dyskryminacyjną, a jedność brak tej zdolności, uzyskany wynik należy uznać za bardzo dobry.

Dodatkowo zbadano również wpływ poszczególnych zmiennych na całkowitą jakość modelu. Posłużono się tutaj statystyką lambda-n Wilksa (λ_n), której wartość stanowi wartość współczynnika λ dla modelu po usunięciu z niego danej zmiennej¹¹⁾. Wysoki poziom λ_n informuje zatem o niskiej zdolności dyskryminacyjnej zredukowanego modelu, a tym samym o dużej istotności statystycznej analizowanej zmiennej.

Wartości statystyki λ_n dla wykorzystanych w modelu wskaźników (przedstawione w tabeli 3) okazały się bardzo zbliżone. Świadczy to o podobnej przydatności każdego wskaźnika w ocenie kondycji przedsiębiorstw i dowodzi, że nie powinno się ograniczać modelu do mniejszej liczby elementów. Ciekawy wydaje się także fakt, iż najmniejszą (a tym samym najgorszą) wartość współczynnika λ_n posiadał wskaźnik W_7 , który indywidualnie był najlepszym predykatorem upadłości.

W parze z wysoką jakością statystyczną w naturalny sposób związany był wysoki procent trafności prognoz, budowanych na omawianym modelu. Analiza przedstawionej w tabeli 4 macierzy klasyfikacji wskazuje, że odsetek poprawnych ocen był niezmiernie wysoki i wyniósł aż 96% badanych przedsiębiorstw. Błąd pierwszego rodzaju (przypisania jednostki upadłej do „niebankrutów”) kształtował się przy tym na poziomie 8%, natomiast błąd drugiego rodzaju (określenia jednostki funkcjonującej mianem bankruta) był zerowy¹²⁾.

Podsumowanie

P przedstawiony model przewidywania upadłości przedsiębiorstw cechuje się bardzo wysoką jakością, zarówno w ujęciu statystycznym, jak i empirycznym. Współczynnik lambda Wilksa na po-

Tab. 3. Wartości statystyki lambda-n Wilksa dla poszczególnych zmiennych

| Wskaźnik | W_7 | W_{16} | W_5 | W_{13} |
|-------------|-------|----------|-------|----------|
| λ_n | 0,403 | 0,435 | 0,439 | 0,423 |

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Macierz klasyfikacji

| Rzeczywista przynależność | Przyporządkowanie według FD_3 | | Liczebność |
|---------------------------|---------------------------------|--------|------------|
| | Dobre | Upadłe | |
| Dobre | 50 | 0 | 50 |
| Upadłe | 4 | 46 | 50 |

Źródło: opracowanie własne.

ziomie $\lambda=0,392$ oraz 96-procentowa trafność prognoz stanowczo przemawiają za jego wykorzystaniem w praktyce gospodarczej.

Współczesny wachlarz możliwych zastosowań modelu jest bardzo szeroki. Konstruowane prognozy mogą być bowiem wykorzystywane nie tylko jako element systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwach, lecz również przez wiele innych osób i instytucji. Wśród najważniejszych należy wymienić:

- banki – do oceny zdolności kredytowej ewentualnego kredytobiorcy, a tym samym do racjonalizacji udzielanych pożyczek;
- inwestorów – do analizy celowości inwestycji;
- audytorów – do weryfikacji słuszności założenia o kontynuowaniu działalności oraz do oceny szans przetrwania podmiotów znajdujących się w kłopotach finansowych;
- analityków giełdowych – do rozstrzygnięcia, czy przedsiębiorstwo posiada dobrą kondycję finansową, czy też będzie musiało w niedalekiej przyszłości pozyskiwać środki, ograniczając inwestycje lub wypłatę dywidend.

Na koniec trzeba jednak zauważyć, że rezultatów otrzymanych za pomocą analizy dyskryminacyjnej nie powinno się traktować jako jedynych czy nawet decydujących. Odpowiednio stosowane modele mogą za to stanowić ważną pomoc w poprawnej ocenie rzeczywistej sytuacji finansowej badanej jednostki.

*prof. dr hab. Mirosław Hamrol,
mgr Bartłomiej Czajka,
mgr Maciej Piechocki*

Katedra Analizy Finansowej i Strategicznej
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

PRZYPISY

- 1) Lista polskich przedsiębiorstw, w odniesieniu do których przeprowadzono postępowanie upadłościowe lub układowe została sporządzona dzięki portalowi internetowemu www.portal-bankrut.pl oraz Agencji Inwestycyjnej „Amica” sp. z o.o., z siedzibą w Poznaniu.
- 2) Por. *Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o zmianie ustawy o rachunkowości*, Dz.U. nr 113, poz. 1186.
- 3) Do sprawozdań finansowych sporządzonych za lata obrotowe rozpoczynające się przed rokiem 2000 odnosiła się jeszcze tzw. stara ustawa o rachunkowości. Wedle jej przepisów wartości graniczne wielkości aktywów i przychodów ze sprzedaży wynosiły odpowiednio 1 i 3 miliony ECU (por. *Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości*, Dz.U. nr 121, poz. 591).
- 4) Podobne ograniczenie wprowadził w swojej analizie K. Michaluk (Por. K. MICHALUK, *Wyniki badań nad metodami przewidywania zagrożenia upadłością w warunkach polskich*, „Firma i Rynek”, nr 1/2, 2001, s. 131).
- 5) Por. D. HADASIK, *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, „Zeszyty Naukowe”, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, z. 153, s. 118–119.
- 6) Współczynniki korelacji r_{ab} mogą przyjmować wartości z przedziału $\langle -1; 1 \rangle$. Wartość bezwzględna równa jeden oznacza doskonałą korelację badanych wskaźników i świadczy, że zmiany jednego z nich dokładnie odzwierciedlają zmiany drugiego. Użycie obu takich wskaźników w funkcji dyskryminacyjnej byłoby więc pozbawione sensu. Wartość bliska zeru informuje z kolei, że dane wskaźniki nie są ze sobą statystycznie powiązane.
- 7) Należy tutaj zauważyć, iż istnieją również inne metody doboru zmiennych. Szczególnie warte uwagi są: metoda NOWAKA i HELLWIGA (oparta, podobnie jak metoda najmniejszej korelacji, na analizie macierzy korelacji potencjalnych zmiennych) oraz metoda algorytmu genetycznego (por. D. WITKOWSKA, I. STANIEC, *Dychotomiczna klasyfikacja kredytobiorców przy użyciu wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej*, w pracy zbiorowej pod red. C. DOMAŃSKIEGO, A. ROSSY, *Wybrane problemy wielowymiarowej analizy statystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 226–227).
- 8) Por. StatSoft, *Statistica for Windows (Electronic Manual)*, Statsoft Inc. 2001.
- 9) Wewnątrzgrupowa macierz wariancji-kowariancji jest miarą zróżnicowania wewnątrz populacji, a jej elementy obliczane są na podstawie odchyleń wartości zmiennych od ich średnich w poszczególnych grupach (por. D. HADASIK, *op.cit.*, s. 112–113).
- 10) Ze względu na łatwość zastosowania, współczynnik λ jest w praktyce analiz dyskryminacyjnych najchętniej wykorzystywaną metodą weryfikacyjną. W Polsce posługują się nim na przykład D. HADASIK (*op.cit.*), A. HOŁDA (A. HOŁDA, *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej Z_H*, „Rachunkowość”, nr 5, 2001) oraz D. Mejer (D. MEJER, *Analiza dyskryminacyjna*, „Bank”, nr 6, 2000). Innymi znanymi metodami weryfikacji są ślad HOTELLINGA-LAWLEYA, ślad PILLAI-A-BARTLETTA oraz największy pierwiastek charakterystyczny ROYA. Zasady stosowania tych kryteriów opisują m.in. J. Finn (J. FINN, *A General Model for Multivariate Analysis*, Holt, Rinehart & Winston 1974), F. HAIR, R. ANDERSON, R. TATHAM i W. BLACK (F. HAIR, R. ANDERSON, R. TATHAM, W. BLACK, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995, s. 264–265).
- 11) Por. D. HADASIK, *op.cit.*, s. 118.
- 12) Niestety uzyskany rozkład błędów należy uznać za niekorzystny. W praktyce gospodarczej popełnienie błędu pierwszego rodzaju, a więc zakwalifikowanie bankruta do „niebankrutów”, niesie za sobą dużo wyższe niebezpieczeństwo niż określenie przedsiębiorstwa dobrego mianem upadłego. W pierwszym przypadku istnieje groźba utraty kapitału w wyniku złej inwestycji lub podpisania umów z niesolidnym kontrahentem, w drugim natomiast w grę wchodzi jedynie koszty utraconych korzyści związane z brakiem działań.

BIBLIOGRAFIA

- [1] FINN J., *A General Model for Multivariate Analysis*, Holt, Rinehart & Winston 1974.
- [2] HADASIK D., *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, „Zeszyty Naukowe”, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, z. 153.
- [3] HAIR F., ANDERSON R., TATHAM R., *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
- [4] HOŁDA A., *Prognozowanie bankructwa jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej Z_H*, „Rachunkowość”, nr 5, 2001.
- [5] MICHALUK K., *Wyniki badań nad metodami przewidywania zagrożenia upadłością w warunkach polskich*, „Firma i Rynek”, nr 1/2, 2001.
- [6] „Monitor Polski B”, różne numery.
- [7] StatSoft, *Statistica for Windows (Electronic Manual)*, Statsoft Inc. 2001.
- [8] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 o ochronie danych osobowych, Dz.U. nr 133, poz. 883.
- [9] Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591.
- [10] Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz.U. nr 113, poz. 1186.
- [11] WITKOWSKA D., STANIEC I., *Dychotomiczna klasyfikacja kredytobiorców przy użyciu wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej*, w pracy zbiorowej pod red. C. DOMAŃSKIEGO, A. ROSSY, *Wybrane problemy wielowymiarowej analizy statystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [12] www.portal-bankrut.pl.

Postrzeganie jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego

Mariusz Jedliński, Damian Deleka

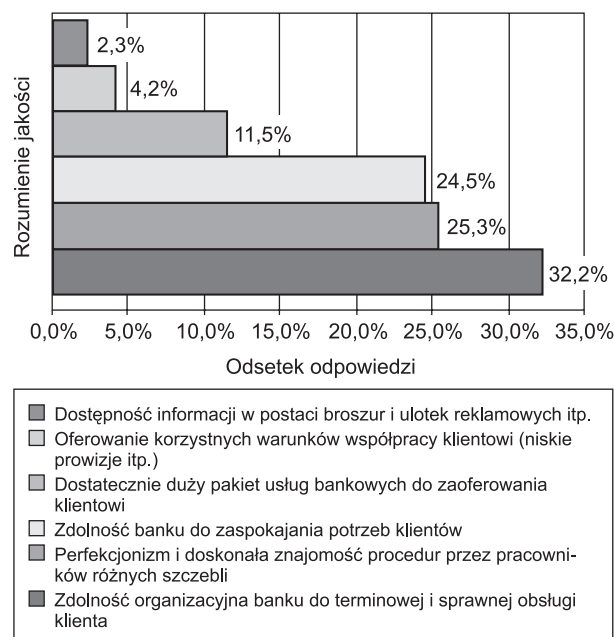
Na szczęście do przeszłości należą już czasy, gdy przedsiębiorstwa bankowe w autorytatywny sposób decydowały o zakresie swojej oferty, cechach produktów oraz o sposobach dostarczania usług swoim klientom. Obecnie klient znajduje się w ich centrum uwagi, a jego potrzeby i oczekiwania determinują kryteria współpracy, które dla siebie powinien przyjąć bank. By jednak sprostać tym wymaganiom, współczesne przedsiębiorstwo bankowe musi systematycznie i bardzo precyzyjnie rozpoznawać preferencje i możliwe zachowania swoich klientów. Tych informacji powinny dostarczyć im przede wszystkim badania marketingowe, które w dużej mierze mają za zadanie zminimalizować ryzyko podejmowania błędnych decyzji wynikających z mylnego rozpoznania potrzeb rynku. Niewątpliwie jednak wśród kluczowych wymagań klientów pojawia się jakość świadczonych usług przez bank.

Przeprowadzone na przełomie 2002/2003 roku badania ankietowe miały na celu ustalenie istoty mechanizmów oddziałujących na kształtowanie jakości w jednym z wiodących przedsiębiorstw bankowych działających na polskim rynku¹⁾. Punktem wyjścia było sprecyzowanie stopnia zrozumienia istoty problematyki jakości przez pracowników bankowych różnych szczebli zarządzania. Ta ocena uwzględniała również wpływ zależności wynikających z ich miejsca pracy (czy są to pracownicy *front office*, czy też *back office*), stażu pracy oraz reprezentowanego poziomu wykształcenia. Badania miały też określić, jak ważne znaczenie w procesie kształtowania jakości usług przez bank ma świadomość jego personelu (zwłaszcza zarządzającego) oraz trafność rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów. Wyniki przeprowadzonych badań w wyraźny sposób wykazały, że postawy i wiedza pracowników przedsiębiorstwa bankowego A niestety skupiają się jedynie na pewnych elementach jakościowych postrzeganych jednak przez nich jako kompletne jej atrybuty. Przykładowo, terminowa i sprawna obsługa klienta była traktowana przez 32,2% respondentów jako własne rozumienie pełnej definicji jakości usługi bankowej. Co oczywiście jest po części prawdą, ale przecież jest to jednak tylko jeden z czynników, który gwarantuje sprawną obsługę klienta w przedsiębiorstwie bankowym. Jako następny aspekt przyjęto w odpowiedziach, że jakość to przede wszystkim perfekcjonizm i doskonała znajomość procedur przez pracowników różnych szczebli. Na kolejnym miejscu pojawiły się już odpowiedzi, które dotyczyły trafnego

rozpoznania potrzeb samych klientów. W kontekście własnego rozumienia jakości sprowadzała się ona do zdolności banku do ich zaspokajania (24,5% udzielonych odpowiedzi). Te, a także pozostałe odpowiedzi rozumienia jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego A przedstawia rysunek 1.

Głębsza analiza udzielonych odpowiedzi wykazała, że istotne różnice w rozumieniu jakości szczególnie uwidaczniają się wśród pracowników różnych komórek banku. Okazało się bowiem, że zdecydowanie większe pojęcie na temat prawidłowego rozumienia jakości mają pracownicy na stanowisku kierowniczym niż wykonawczym. Dodatkowo istotnego znaczenia nabrał staż pracy w banku, ale tu okazało się, że im był on krótszy, tym częściej pracownicy definiowali poprawnie jakość, twierdząc, że jest to zdolność banku do zaspokojenia potrzeb klienta. Można zakładać, że jest to efekt znaczenia w programach edukacyjnych problematyki związanej z zarządzaniem przez jakość.

Ważnym aspektem podjętych badań było również określenie tych czynników, które zdaniem pracowni-



Rys. 1. Definicje jakości podawane przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego A

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

ków banku mają bardzo duży wpływ na jego wizerunek jako przedsiębiorstwa świadczącego usługi na wysokim poziomie jakości.

Na podstawie uzyskanych wyników badań wydaje się oczywiste, że podstawą uzyskania poprawy jakości usług w przedsiębiorstwie bankowym A są przede wszystkim czynniki związane z wiedzą pracowników, ich przygotowaniem merytorycznym, odpowiednim systemem motywowania oraz właściwą organizacją pracy (kultura organizacji). Ponadto, biorąc pod uwagę fakt, że tych odpowiedzi udzielali sami pracownicy banku, czynniki te uważa należy za szczególnie istotne, dlatego należałoby w pierwszej kolejności zastanowić się nad opracowaniem właściwej strategii działań w tym zakresie. Tym bardziej, że tylko nieliczna grupa pracowników tak naprawdę prawidłowo interpretuje istotę jakości usług. I chociaż pracownicy młodszy stażem (ale też i wiekiem) postrzegają jakość zdecydowanie szerzej niż czynią to ich starsi koledzy, to jednak nie zwracają wystarczającej uwagi na takie elementy, jak przykładowo: szybkość obsługi klientów lub wygląd miejsc pracy. W dodatku, zjawiskiem wysoce niepokojącym jest fakt, że znaczna grupa osób reprezentujących komórki *back office* (ok. 30%) uznaje, że tak naprawdę rozpoznawanie potrzeb klientów ma niewielki wpływ na jakość świadczonych usług przez przedsiębiorstwo bankowe A. Natomiast osoby starsze wiekiem (powyżej 55 lat) zdecydowanie częściej niż ich młodszy koledzy twierdzą, że organizacja pracy komórek obsługi klienta nie ma istotnego (lub żadnego) wpływu na ocenę jakości usług. Jednocześnie pracownicy z wykształceniem wyższym, zajmujący stanowiska kierownicze zdecydowanie rzadziej widzieli związek pomiędzy liczbą zatrudnionych osób a oceną jakości usług bankowych. Nasuwa się, zatem spostrzeżenie, że po pierwsze, pracownicy badanego przedsiębiorstwa bankowego A nie w pełni rozumieją potrzeby klientów, bądź też nie zdają sobie sprawy z ich istoty, a po drugie, bardzo powierzchownie podchodzą do zaspokojenia tych potrzeb, sprowadzając je

wyłącznie do prezencji pracowników i oferowanych materiałów reklamowych.

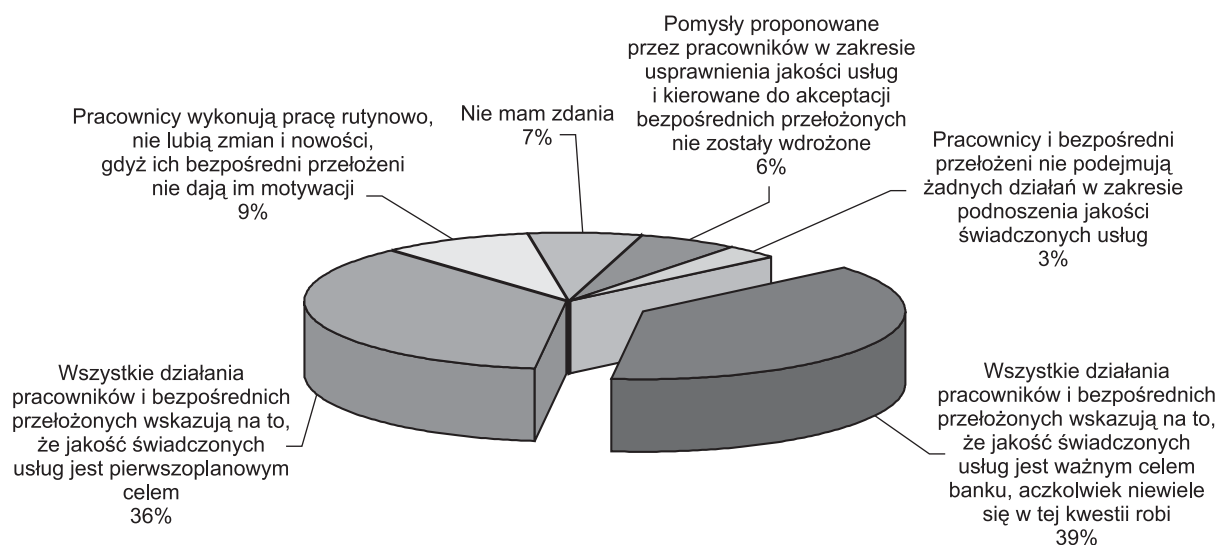
Reasumując ten obszar podjętych badań należy podkreślić, że:

- występuje zdecydowana tendencja wzmacniająca prawidłowość, że wraz ze wzrostem wieku respondentów rośnie odsetek odpowiedzi wskazujących na duże znaczenie czynnika rozpoznawania potrzeb klientów w procesie budowania jakości,
- zbyt mała liczba osób zatrudnionych w komórkach bezpośrednio obsługujących klienta oraz w komórkach kasowych twierdzi, że realizacja zleceń niestandardowych ma istotny wpływ na ocenę przez klientów jakości usług,
- niepokojącym zjawiskiem jest niedostrzeżenie przez pracowników komórek kasowych, a także (na drugim miejscu) komórek bezpośredniej obsługi klienta, faktu znaczenia czasu poświęconego klientowi w całym procesie obsługi,
- bardzo wyraźnie zauważa się związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy czasem poświęconym klientowi a stażem pracy.

Okazuje się zatem, że zdaniem pracowników *front office* najważniejsze znaczenie wśród czynników jakości związanych z obsługą klienta ma organizacja pracy komórek bezpośrednio obsługujących klienta (wskazywało na to ok. 90% odpowiedzi), a wśród czynników dotyczących świadomości i wiedzy pracowników za najważniejszy czynnik uznano przygotowanie merytoryczne pracowników.

Ważnym aspektem analiz w zakresie jakości świadczonych usług przez przedsiębiorstwo bankowe A było również określenie poziomu zaangażowania pracowników banku w proces tworzenia jakości, a także odbiór tego zaangażowania przez ich bezpośrednich przełożonych. Uzyskane odpowiedzi na tak postawione pytania przedstawia rysunek 2.

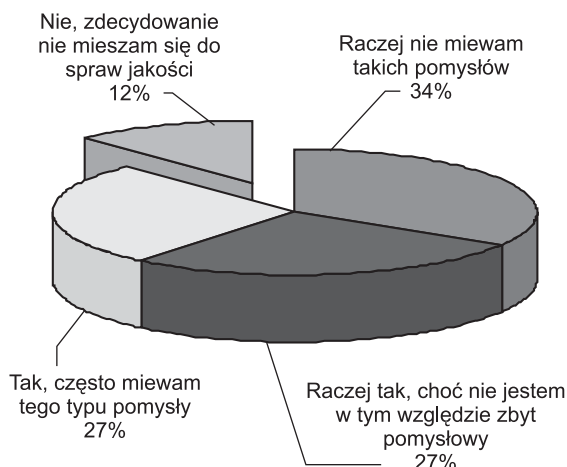
Oceniając uzyskane odpowiedzi, można stwierdzić, że w przedsiębiorstwie bankowym A istnieje pewien istotny problem (wydaje się jednak, że jest on charak-



Rys. 2. Struktura działań podejmowanych przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego A w zakresie podnoszenia poziomu jakości świadczonych usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



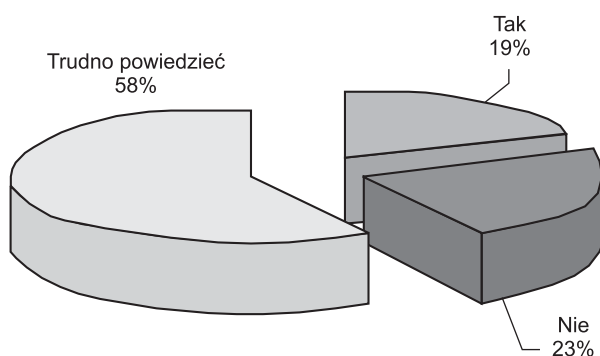


Rys. 3. Zaangażowanie personelu przedsiębiorstwa bankowego A w proces poprawy poziomu jakości świadczonych usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

terystyczny dla większości przedsiębiorstw bankowych). Mówi się bowiem dużo o oczekiwaniach co do jakości, ale niestety w opinii pracowników niewiele się w tej kwestii robi. Wyniki wykazują bowiem wyraźnie, że nie wszystkie grupy pracowników w strukturze organizacyjnej banku tak samo odbierają działania związane z procesem poprawy poziomu jakości świadczonych usług. Skoro więc występują w tej kwestii tak znaczące różnice, to bezsprzecznie należy zwrócić uwagę przy kształtowaniu i realizacji strategii personalnych w tym przedsiębiorstwie. Ponadto niepokojący jest przy tym fakt, że w proces poprawy jakości usług powątpiewają zwłaszcza pracownicy bezpośrednio obsługujący klienta (rysunek 3). Wydaje się zatem, że powinien to być bardzo czytelny sygnał dla kierownictwa przedsiębiorstwa, że wymagana jest bardzo gruntowna zmiana strategii działania, a już przede wszystkim w zakresie polityki szkoleń.

Po przeprowadzeniu analizy odpowiedzi udzielonych na to pytanie, można z całą pewnością wysnuć wniosek, że większość pracowników przedsiębiorstwa bankowego A tak naprawdę nie zastanawia się nad



Rys. 4. Ocena stopnia doceniania przez przełożonych starań w zakresie świadczenia usług o wysokiej jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

znaczeniem jakości. Ten stan powoduje, że nie generują oni samodzielnie żadnych (albo w znikomej liczbie) pomysłów dotyczących jej poprawy. Szczególnie zastanawiające jest też i to, iż zbyt wielu pracowników nie wierzy w swoje pomysły, albo też zupełnie nie chce się do spraw jakości, jak to sami określają – „mieszać”. Stanu takiego zachowania można upatrywać przede wszystkim w braku wsparcia w proces poprawy jakości ze strony przełożonych, którzy swoją postawą nie stwarzają klimatu jakości w całej organizacji (przedstawia to rysunek 4). Ten brak zaangażowania tłumaczy się najczęściej przedmiotowym traktowaniem personelu przez kierownictwo banku, które dodatkowo sprowadza jego rolę wyłącznie do biernego wykonawcy odgórnie ustalonego procesu.

Wydaje się, że taka postawa wynika przede wszystkim z faktu, że pracownicy przedsiębiorstwa bankowego A nie są odpowiednio motywowani przez swoich przełożonych do świadczenia lepszej jakości usług. Sami pracownicy nie wiedzą czy pracują dobrze czy źle. Najczęściej więc przyjmują, że jeśli nie ma uwag do ich pracy, to przełożony jest z nich zadowolony, bądź też w ogóle nie zwraca uwagi na przejawy braku jakości. W tej sytuacji za nieodzowne wydaje się wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania, który w ocenie większości pracowników byłby jednym z najważniejszych czynników stymulujących doskonalenie jakości usług bankowych. Potwierdzeniem tej opinii może być ustosunkowanie się ankietowanych pracowników do poziomu jakościowego, który reprezentują inne znane im banki. Zdecydowana większość respondentów (ponad 70 %) uznała, że do lepszej obsługi klienta w istotny sposób przyczynia się w nich motywacyjny system wynagrodzeń.

Kończąc podjęte w dużym skrócie rozważania, należy stwierdzić, że przywołane w artykule wyniki przeprowadzonych badań ankietowych potwierdzają tylko powszechnie uznany fakt, że personel ma istotny wpływ na proces kształtowania jakości każdego przedsiębiorstwa bankowego. Można w związku z tym przyjąć, że zmiana w podejściu do pracowników (uwzględnienie ich podmiotowości) nie tylko mogłaby świadczyć o swoistej moralnej odpowiedzialności zarządu banku i postrzeganiu personelu jako bezcennego kapitału organizacji, powodując przy tym wzrost poczucia sensu i dumy z wykonywanej pracy. Dałoby to w dłuższej perspektywie pewność, że jest to właściwa droga do skutecznego wdrażania idei kompleksowego podejścia do jakości w całym przedsiębiorstwie bankowym A, a ponadto w znacznym stopniu pozwoliłoby na konsekwentną realizację planów rzeczowo-finansowych w kolejnych latach.

prof. US dr hab. Mariusz Jedliński

Katedra Logistyki

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Uniwersytet Szczeciński

dr Damian Deleka

Katedra Finansów i Bankowości

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

¹⁾ Badania przeprowadzono w wiodącym banku, jednak ze względu na brak zgody kierownictwa banku na ujawnienie jego nazwy, na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto nazwę „przedsiębiorstwo bankowe A”.

Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji

Praca zbiorowa pod redakcją naukową
Władysława Janasza

Wyd. Difin, Warszawa 2004, ss. 272.

Praca zbiorowa napisana pod redakcją naukową Władysława Janasza prezentuje problematykę związaną z innowacjami w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej musi charakteryzować się przedsiębiorczością, aby mogło przetrwać na rynku i sprostać rosnącej konkurencji. Przedsiębiorczość w literaturze ekonomicznej jest rozumiana jako zachowanie organizacji polegające na poszukiwaniu i stosowaniu nowych rozwiązań wymagających więcej energii, inicjatywy i pomysłowości oraz umiejętnego oszacowania konkretnych nakładów i możliwych do osiągnięcia korzyści, przy jednoczesnej skłonności brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania.

Recenzowana praca przedstawia **przedsiębiorczość w aspekcie innowacyjności**, ponieważ jak słusznie stwierdzają autorzy, przedsiębiorczość realizuje się głównie w procesach innowacyjnych, które są niezbędnym warunkiem skutecznego działania na rynku globalnym w warunkach konkurencji. Istnienie przedsiębiorczości nie jest możliwe bez innowacyjności. Czynnikiem sprawczym przedsiębiorczości staje się zatem zmiana innowacyjna, rozumiana jako tworzenie i wprowadzenie na rynek nowych dóbr, nowych technologii i towarzyszącej jej restrukturyzacji systemów organizacji. Rozwój polskiej gospodarki rynkowej wymaga w wielu przypadkach pokonania wielu barier rynkowych, finansowych, prawnych, infrastrukturalnych itp.

W przedsiębiorstwach funkcjonujących na naszym rynku decydującą rolę odgrywa podejście nastawione na bieżące kierowanie, natomiast niezbędnym warunkiem zapewnającym sukces jest zarządzanie oparte na odpowiednio sformułowanej strategii, zarówno krótko-, jak i długookresowej, która powinna uwzględniać zarówno zmiany, jak i innowacyjność oraz elastyczność opartą na danych planowanych. Bariery i ograniczenia istniejące i powstające na rynku polskim powodują, że polskie przedsiębiorstwa powinny realizować strategię obejmującą nowe wyzwania w dziedzinie kreowania skutecznych mechanizmów działań przedsiębiorczych. Proces ten powinien występować jednocześnie na trzech poziomach: człowiek, przedsiębiorstwo oraz gospodarka.

Zasadniczym celem recenzowanej pracy jest identyfikacja procesów innowacyjnych oraz próba oceny ich wpływu na rozwój przedsiębiorczości w przedsiębiorstwach sektora przemysłowego i bankowego w okresie transformacji polskiej gospodarki, a także zaprezentowanie ekonomicznych uwarunkowań i ograniczeń występowania tych procesów w badanych podmiotach gospodarczych.

Recenzowana praca składa się ze wstępu, ośmiu rozdziałów, spisu literatury, streszczenia w języku angielskim, spisu rysunków i spisu tabel. Przyjęty układ pracy jest logiczny i spójny. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Pierwszy rozdział dotyczy rozważań na temat przedsiębiorczości, prezentując przy tym w szerokim zakresie czynniki ją generujące. Ponadto zawarto w nim uwarunkowania implikujące rozwój przedsiębiorczości oraz możliwości przedsiębiorstw w zakresie formułowania i zastosowania strategii przedsiębiorczych i innowacyjnych.

W drugim rozdziale przedstawiono problematykę dyfuzji jako czynnika kształtującego działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Zaprezentowano tu istotę i płaszczyzny procesów dyfuzji, scharakteryzowano determinanty dyfuzji innowacji o charakterze przestrzennym, społecznym, politycznym, ekonomicznym, prawnym, organizacyjnym i techniczno-technologicznym. Rozdział ten przedstawia również problemy badania procesów dyfuzji i ich znaczenia w rozprzestrzeleniu się innowacji.

Tematem rozdziału trzeciego są źródła i metody finansowania innowacji w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano w nim rozważania odnośnie do źródeł pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa i podstawowe instrumenty finansujące działalność innowacyjną firm. W rozdziale tym scharakteryzowano ponadto rynek pieniężny i kapitałowy jako źródło alternatywnego finansowania innowacji.

W kolejnym rozdziale przedstawiono doświadczenia dotyczące budowania regionalnych strategii innowacyjnych w krajach Unii Europejskiej. Dokonano w nim charakterystyki elementów składowych do budowy i implementacji regionalnych strategii innowacyjnych. W końcowej części tego rozdziału omówiono dezzyderaty odnośnie do realizowanej w województwie

zachodniopomorskim regionalnej strategii innowacyjnej.

Rozdział piąty prezentuje charakterystykę procesów innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. W rozdziale tym wyodrębniono warunki makroekonomiczne funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Scharakteryzowano nakłady na badania i rozwój w Polsce i w innych krajach oraz wskazano na zależność występującą pomiędzy tymi nakładami a innowacyjnością przedsiębiorstw. Przedstawiono w nim również ocenę innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych.

Przedmiotem rozważań rozdziału szóstego jest innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu Regionu Zachodniopomorskiego w latach 1997–2002. Zawarto w nim opis sytuacji innowacyjnych w przedsiębiorstwach Regionu Pomorza Zachodniego w roku 2002 na podstawie aktualnych danych faktograficznych, a także dynamikę działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach w województwie zachodniopomorskim w latach 1997–2002. Reasumpcją tego rozdziału jest zaprezentowanie ograniczeń, z jakimi spotykają się przedsiębiorstwa przemysłowe badanego regionu realizujące działalność innowacyjną.

W rozdziale siódmym dokonano identyfikacji przedsiębiorstw wysokiej technologii w województwie zachodniopomorskim. Przedstawiono w nim ponadto klasyfikację wyrobów i dziedzin wysokiej technologii, a także dokonano analizy porównawczej potencjału wysokiej technologii w przedsiębiorstwach funkcjonujących w województwach: zachodniopomorskim, pomorskim i wielkopolskim.

W ostatnim rozdziale scharakteryzowano praktyczny przebieg procesów dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w polskich bankach komercyjnych w latach 2000–2002. Ważnym aspektem tego rozdziału jest wyodrębnienie czynników ekonomicznych mających wpływ na przebieg procesów dyfuzji innowacji produktowych i technologicznych w banku komercyjnym.

Problemy prezentowane w recenzowanej pracy mają ważne znaczenie tak z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Wnoszą one istotny wkład do rozwoju wiedzy z zakresu procesów innowacyjnych, ich identyfikacji oraz funkcji i znaczenia w zakresie formułowania strategii rozwojowych polskich przedsiębiorstw, banków i instytucji. Praca wypełnia istotną lukę w polskim piśmiennictwie naukowym z tego zakresu; uświadamia jednocześnie czytelnikom, jaki jest poziom wydatków na badania i rozwój, sygnalizuje przy tym grożące konsekwencje cywilizacyjne, a także gospodarcze w przypadku utrzymywania się takich tendencji w dłuższym okresie.

Książka jest kierowana zarówno do pracowników naukowych zajmujących się tą problematyką, jak i praktyków gospodarczych sprawujących funkcje menedżerskie, którzy zamierzają pogłębić wiedzę z zakresu formułowania strategii innowacyjnych w swoich firmach. Powinna być również cennym podręcznikiem dla studentów studiów ekonomicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych i doktoranckich.

Prof. zw. dr hab. Edward Urbańczyk
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

*Ewa Frąckiewicz, Jan Karwowski,
Marek Karwowski, Edyta Rudawska*

Zarządzanie marketingowe

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem we współczesnym świecie jest warunkowana umiejętnością zastosowania marketingu. W procesie podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych kierownictwo powinno umieć wykorzystać wiedzę o określonych grupach klientów i ich potrzebach oraz o zachowaniach konkurentów na rynku, a także zastosować metody budowania przewagi konkurencyjnej. Proces zarządzania, w którym w sposób trwały są wbudowane: marketingowa filozofia prowadzenia biznesu, wysoki poziom kompetencji posługiwania się instrumentami marketingowymi oraz profesjonalne stosowanie reguł marketingowych, zasługuje na przymiotnik

„marketingowe”, niezależnie, czy jest to zarządzanie strategiczne, czy operacyjne. Książka *Zarządzanie marketingowe*, autorstwa pracowników Katedry Marketingu Uniwersytetu Szczecińskiego, prezentuje proces zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie, akcentując jego najważniejsze elementy, od analizy sytuacji marketingowej, przez planowanie marketingowe, do zarządzania poszczególnymi elementami marketingu-mix.

Książka jest przeznaczona dla studentów szkół ekonomicznych i szkół biznesu oraz menedżerów różnych szczebli zarządzania.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Lepsze zarządy

DAVID NADLER, *Building Better Boards*, „*Harvard Business Review*”, May 2004, s. 102–111.

David Nadler jest szefem Mercer Delta, firmy konsultingowej z siedzibą w Nowym Jorku, specjalizującej się w doradztwie z zakresu zmian organizacyjnych i przywództwa.

Podobnie jak w rodzinie postawa zbytnej tolerancji rodziców prowadzi do niesubordynacji dzieci, tak i w biznesie nieadekwatne zachowania zarządu potrafią wypaczyć działanie każdej organizacji. Ostatnie skandale związane z amerykańskimi firmami potwierdzają trafność tego porównania.

Kluczem do lepszego *corporate governance* staje się budowanie lepszych i pełniejszych relacji między zarządami a resztą menedżerów wszystkich szczebli, społeczne zaangażowanie zarządów, ich kompetencja, integracja oraz konstruktywny udział w pracach poszczególnych dyrektorów. Zarządy niezadowolone z podejmowanych wspólnie drobnych usprawnień nie będą w stanie efektywnie odpowiadać na wyzwania otoczenia. Ich spójność i podporządkowanie celom organizacji są warunkiem koniecznym efektywności.

Większość organizacji nie wie, od czego zacząć. Niniejszy artykuł jest próbą pokazania najważniejszych narzędzi w doskonaleniu zarządów i bazuje na współpracy autorów z ponad dwudziestoma najefektywniej działającymi firmami amerykańskimi oraz ankiecie przeprowadzonej z 300 dyrektorami wywodzącymi się z 200 innych korporacji.

Właściwe podejście

Budowanie sprawnie funkcjonującego zarządu wymaga ciągłego skupienia na celach, zasobach i efektywności. Najlepszym mechanizmem, który pozwala na utrzymanie tej uwagi na właściwych aspektach, jest coroczna samoocena. 56% respondentów biorących udział w ankiecie odpowiedziało, że ich zarząd podlega formalnej ocenie okresowej. Wielu zarządom brakuje rozeznania, które dane są istotne dla oceny ich sukcesu.

Autorzy artykułu uważają jednak, że pytanie: oceniać czy nie, nie jest tym właściwym. Giełda Nowojorska (NYSE) wymaga od notowanych firm corocznej oceny zarządów i rad nadzorczych. Pozostawia natomiast sporą swobodę przy wyborze sposobów i zakresu tej oceny oraz wykorzystaniu uzyskanych wyników. Wiele organizacji prześlizguje się zatem po formularzach, w których pytania są poddawane dorocznemu recyklingowi. W żadnym stopniu nie zmienia to sposobu zarządzania przedsiębiorstwem i sposobu działania zarządu.

Istnieje też grupa organizacji (np. Bank of Montreal, Medtronic, Service Corporation International), które poddają się ocenie i w ten sposób zmieniają swoje działania. Wymaga to jednak poświęcenia odpowiedniego czasu i energii na przeprowadzenie ocen – ilościowych i jakościowych – oraz ich przeanalizowanie – na ogół w grupach. Ta inwestycja jednak się opłaca. Rygorystyczne egzekwowanie określonego postępowania uczy adaptacji.

Jak większość zmian, tak i usprawnienie działania zarządu

wymaga wizji. Pierwszym krokiem jest zatem określenie pożądanego stopnia jego zaangażowania (patrz załącznik 1), co determinuje sposób podejmowana decyzji i dominujący styl zarządzania. W praktyce zarządy zmieniają swoje działanie, przesuując się po skali zaangażowania, w zależności od zmieniających się warunków. I tak, zarząd pasywny może w czasie kryzysu zmienić się w zarząd interwenujący. Niemniej jednak wybór stopnia zaangażowania determinuje całą filozofię zarządzania i charakter organizacji. Pozwala to także określić role w grupie poszczególnych zarządzających.

Właściwa praca

Problemem związanym z zapewnieniem odpowiedniej efektywności zarządzania jest to, że filozofia zarządzania nie ma jednakowego odniesienia do wszystkich sfer działalności firm, a zarząd potencjalnie może brać udział w dziesiątkach różnych przedsięwzięć. Wiele zadań można zdefiniować jako: dokonanie fuzji lub przejęcia, zatrudnianie, zwalnianie, wynagradzanie stosownie z wymaganiami, ocena menedżerów, monitorowane inwestycje, tworzenie procedur pozwalających na sprawne wykonywanie zadań pracownikom. Pod koniec roku można z zadowoleniem powiedzieć: „tak, zrobiliśmy to, wykonaliśmy to, co do nas należało” i być zadowolonym. Tyle tylko, że takie podejście gwarantuje tylko wykonanie odpowiednich czynności, a niekoniecznie efektywność. Lepszym sposobem jest przetworzenie tak sprawowanego zarządu na odpowiednie kategorie. Pomóc może

Załącznik 1

Stopień zaangażowania zarządu

| Brak zaangażowania ← | | → Duże zaangażowanie | | |
|--|--|--|--|---|
| <p>Zarząd pasywny</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ogranicza swą aktywność i udział w życiu organizacji ● ogranicza odpowiedzialność ● zatwierdza preferencje menedżerów | <p>Zarząd poświadczający</p> <ul style="list-style-type: none"> ● poświadcza wobec akcjonariuszy słuszność działań menedżerów ● jest informowana o aktualnym stanie firmy, wyznacza osoby do nadzoru menedżerów ● określa jasne warunki sukcesji stanowisk | <p>Zarząd zaangażowany</p> <ul style="list-style-type: none"> ● doradza i wspiera menedżerów ● bierze ostateczną odpowiedzialność za nadzór nad menedżerami i stanem firmy ● prowadzi dyskusje nad kluczowymi dla firmy decyzjami ● zleca ekspertyzy finansowe i dotyczące branży, aby zagwarantować dobre decyzje ● definiuje role i pożądane zachowania członków zarządu oraz menedżerów; wyznacza granice odpowiedzialności między zarządem a resztą menedżerów | <p>Zarząd interweniujący</p> <ul style="list-style-type: none"> ● mocno zaangażowany w podejmowanie decyzji dotyczących kluczowych zagadnień ● częste spotkania | <p>Zarząd operacyjny</p> <ul style="list-style-type: none"> ● podejmuje kluczowe decyzje, które menedżerowie wcielają w życie ● wypełnia luki w doświadczeniu menedżerów |

Załącznik 2

Najważniejsze zadania

| | Obecne zaangażowanie | Pożądane zaangażowanie | Różnica |
|--|----------------------|------------------------|---------|
| <p>Strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kierunek ● Plany strategiczne ● Wdrażanie strategii | | | |
| <p>Strategiczne transakcje</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Najważniejsze inwestycje ● Zmiana <i>portfolio</i> (fuzje i przejęcia) | | | |
| <p>Działania operacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● B+R ● Produkcja ● Marketing i sprzedaż ● IT | | | |
| <p>Zarządzanie ludźmi</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rozwój przywództwa ● Wynagrodzenia ● Kapitał ludzki ● Organizacja pracy ● Kultura organizacyjna | | | |
| <p>Zarządzanie finansami</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Strategia finansowa ● Struktura kapitału ● Płynność ● Polityka dywidend ● Raporty finansowe | | | |
| <p>Zarządzanie ryzykiem</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa ● Etyka ● Audyty | | | |
| <p>Relacje zewnętrzne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pozycjonowanie ● Relacje z akcjonariuszami | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Prawo i przepisy ● Inne | | | |
| Efektywność menedżerów <ul style="list-style-type: none"> ● Ocena menedżerów ● Wynagrodzenie menedżerów ● Sukcesje | | | |
| Corporate governance <ul style="list-style-type: none"> ● Efektywność zarządu ● Selekcja dyrektorów ● Ocena dyrektorów | | | |
| Inne <ul style="list-style-type: none"> ● podać jakie | | | |

Dzięki temu formularzowi członkowie zarządu są w stanie ocenić obecny i optymalny poziom zaangażowania zarządu w każdej z grup działań strategicznych. Oceny dokonują w skali od 1 (brak zaangażowania) do 5 (wyjątkowo wysokie zaangażowanie). Im wyższa różnica między stanem obecnym i optymalnym, tym więcej jest do zrobienia w danej dziedzinie.

Załącznik 3

Jaką mamy kulturę?

Istotnym elementem pracy zarządów jest kultura

Program zebrania

- Program ogranicza do minimum czas na prezentację i wydłuża do maksimum czas na dyskusje
- Istnieje wiele możliwości nieformalnych interakcji między dyrektorami

Normy

- Członkowie zarządu są uczciwi, konstruktywni
- Członkowie zarządu nie boją się zadawania pytań
- Członkowie zarządu są wrażliwi na punkt widzenia innych dyrektorów i ich zasługi
- Członkowie zarządu poświęcają odpowiednio dużo czasu na ważne zagadnienia

Przekonania

- „Będę się czuł zażenowany, jeśli przyjdę nie przygotowany”
- „Nie sprostam nałożonej na mnie odpowiedzialności, jeśli nie będę aktywnie uczestniczył w spotkaniu”
- „Moje zaangażowanie jest przejawem szacunku dla innych”
- „Jeśli nie dbam o to, co się dzieje w firmie, powinienem zrezygnować”

Wartości

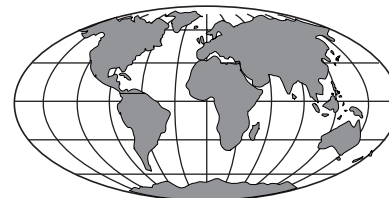
- Zarząd służy organizacji przez aktywne zarządzanie
- Członkowie zarządu są osobiście odpowiedzialni za to, co dzieje się w firmie
- Członkowie zarządu szanują się wzajemnie
- Członkowie zarządu są odpowiedzialni za utrzymanie wzrostu firmy

w tym zastosowanie specjalnego formularza (patrz załącznik 2). Pozwala on na ocenę nie tylko poziomu wykonanych zadań, ale także porównanie go z poziomem optymalnym. Daje to jednocześnie szansę na poprawienie efektywności działania w konkretnych kategoriach. Ponieważ formularz ten wypełniają wszyscy menedżerowie dyrektorzy, można zdiagnozować

ich poglądy na rolę zarządu i pożądany stopień zaangażowania. Może się też okazać, jak to miało miejsce w jednej z badanych firm, że kadra niższego szczebla ocenia zarząd lepiej niż on sam.

Innym problemem jest odpowiedni dobór kadry. 81% respondentów zadeklarowało, że ich organizacja ma kłopoty ze znalezieniem wysoko wykwalifikowanych dyrek-

torów, a blisko 40% stwierdziło, że ich system doboru nie gwarantuje napływu efektywnych pracowni-



ków. Okazuje się też, że menedżerowie krytycznie oceniają kompetencje swoich współpracowników. Badania pokazały, że tylko:

- 73% respondentów uważa, że ich koledzy dysponują szczegółową wiedzą na temat branży, w której działa ich organizacja,
- 61% respondentów stwierdza, że ich koledzy rozumieją kluczowe technologie i praktyki biznesowe stosowane przez organizację,
- 60% uważa, że ich koledzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu zagadnień biznesu globalnego,
- 58% twierdzi, że ich koledzy wnoszą wartościowy wkład w rozwijanie kontaktów zewnętrznych firmy.

Właściwa kultura

Niektóre zarządy nie są w stanie wypracować odpowiedniej kultury, czyli nieformalnego, niepisanego systemu obowiązujących norm wynikających z wspólnych wartości, a przejawiających się w zachowaniu. Kultura determinuje sposób pracy zespołu. Artefaktami kultury hamującej efektywność jest np. nadmierny formalizm i przywiązanie do form w zwracaniu się do siebie, brak emocji, brak chęci do zabierania głosu w dyskusji, ogólna apatia. Załącznik 3 przedstawia ogólne zasady charakterystyczne dla kultury nakierowanej na spro-

stanie wyzwaniom w każdej z dziedzin.

Problemy z kontrolowaniem kultury polega na tym, że kształtuje się ona przez dłuższy czas i ma tendencję do utrwalania się – jest więc trudna do zmiany. Zawsze jednak dyskusja nad wartościami lub próba zmiany artefaktów powoduje, że zarząd staje się zespołem. Im bardziej zbliżają one sposób postępowania tego zarządu do zasad kultury zaangażowanej (jak w załączniku 3), tym większe szanse ma organizacja na efektywne funkcjonowanie na rynku.

*Opr. dr Grażyna Aniszewska
Katedra Teorii Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa*

KRONIKA TNOiK

Liderzy Przedsiębiorczości wybrani

Lubelski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa pod przewodnictwem prof. Ewy Bojar od 7 lat przyznaje tytuły: Lidera Promocji Przedsiębiorczości oraz Lidera Przedsiębiorczości.

Pierwszy tytuł uzyskują osoby, które w szczególności sposób zasłużyły się w kreowaniu i promowaniu postaw proinnowacyjnych, twórczych, sprzyjających nie tylko „braniu swoich spraw na swoje ręce”, ale wpływających również na rozwój gospodarzy regionu – jednym słowem przedsiębiorczych.

Drugi to nagroda za wzorowe spełnianie roli przedsiębiorcy w sposób zasługujący na uznanie i podziw.

Tytuły w imieniu TNOiK przyznaje Kapituła pod przewodnictwem profesorów: Włodzimierza Sitko i Ewy Bojar, w skład której wchodzi wszyscy dotychczasowi laureaci. Skład ten w wyniku rozstrzygnięć tegorocznej edycji poszerzył się o kolejnych pięciu członków.

Wyróżnieni tytułem Lidera Promocji Przedsiębiorczości to: rektor UMCS prof. Marian Harasimiuk oraz wojewoda lubelski mgr Andrzej Kurowski. Dla rektora UMCS zorganizowanie konferencji rektorów szkół wyższych z całej Europy mającej na celu promocję nauki polskiej, a przy tym także miasta i regionu, okazało się spełnionym wyzwaniem – to za jego kadencji UMCS rozwinął się w imponującym stylu; wojewoda lubelski wyróżniony został za wyjątkowo troskliwą

opiekę, jaką otacza wszystkich, którzy pozytywnie wpływają na wizerunek miasta i regionu.

Trzech szefów przedsiębiorstw zdaniem Kapituły w pełni zasłużyło na tytuł Lidera Przedsiębiorczości na Lubelszczyźnie: prezes Zakładów Azotowych „Puławy” SA Zygmunt Kwiatkowski, który w 2002 roku obejmował przedsiębiorstwo będące na skraju bankructwa, a dziś „Puławy” przynoszą zyski i są największym pod względem przychodów, a także największym eksporterem i czołowym pracodawcą w regionie.

Dariusz Marek – drugi z nagrodzonych – jest prezesem Firmy Cukierniczej „Solidarność”. Mimo olbrzymiej konkurencji na rynku wyrobów cukierniczych prowadzona przez niego od wielu lat firma otrzymała liczne prestiżowe nagrody: Puchar wiceprezesa Rady Ministrów za Stałą Jakość Produkcji w II edycji Ogólnopolskiego Konkursu Promocyjnego AGRO POLSKA; nominację Kapituły Gospodarczej Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej do Nagrody Gospodarczej – Polskie Przedsiębiorstwo. Prezes pytany o wyzwania, jakie stawia przed jego firmą wejście w struktury Unii Europejskiej, odpowiada: „Euroentuzjaści, jak też eurosceptycy nie znajdują mojego uznania. Zbyt świeżo mam w pamięci nasze usiłowania wejścia z czekoladkami z potwierdzoną nagrodami klasą na rynek niemiecki. Uwieńczone zostały średnim powodzeniem. Tym niemniej jesteśmy znani na każdym kontynencie. Myślę, że czas wreszcie obalić mit chłonnych dla polskiego produktu rynków zachodnich i poważnie zająć się zaniebany Wschodem”.

Trzecim z nagrodzonych jest Szczepan Skomra – prezes Spółdzielczej Mleczarni SPOMLEK w Radzynie Podlaskim. To pod jego wodzą przedsiębiorstwo, jako jedno z trzech pierwszych w Polsce już w 1999 uzyskało możliwość prowadzenia eksportu na rynki unijne. Spółdzielnia sponsoruje między innymi Ośrodki Pomocy Rodzinie, zakupiła komputery dla wielu szkół, posiada certyfikaty: ISO 9002, ISO 14001, HACCP. Za produkowane wyroby Spółdzielnia otrzymała Złote Medale w latach 1995, 1997, 2000 oraz Tytuł „Mister Eksportu” w latach: 1991, 1999, 2000. Posiada wiele wyróżnień „za najlepszy wyrób” uzyskanych na międzynarodowych targach.

Uroczystość rozdania „Liderów” nastąpiła 10 maja br. w Wierzbowiskach w pięknej scenerii pałacu Państwa Cioczków, notabene również Liderów Przedsiębiorczości w jednej z poprzednich edycji.

dr inż. Zygmunt Żminda



Na zdjęciu od lewej: W. Sitko, Z. Kwiatkowski, E. Bojar, M. Harasimiuk, A. Kurowski, S. Skomra, D. Marek